



FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES

**ESCUELA ACADÉMICO PROFESIONAL DE
ADMINISTRACIÓN PÚBLICA**

TESIS

**EL LIDERAZGO Y SU INFLUENCIA EN LAS
RELACIONES INTERPERSONALES EN LOS
TRABAJADORES DE LA UNIDAD DE GESTIÓN
EDUCATIVA LOCAL N° 305 PROVINCIA DE
SANTA CRUZ – REGIÓN CAJAMARCA**

**PARA OPTAR TÍTULO PROFESIONAL DE
LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN PÚBLICA**

Autor (es):

Bach. Heredia Pérez Leónides

Asesor:

Dr. Christian Abraham Dios Castillo

**Línea de Investigación:
Sistemas Administrativos**

**Pimentel – Perú
Año 2019**

APROBACIÓN DE LA TESIS

Dr. Christian Abraham Dios Castillo
Asesor Metodológico

Dr. Christian Abraham Dios Castillo
Asesor Especialista:

Mag. Failoc Piscoya Dante Roberto
Presidente del Jurado:

Mag. Hernández Terán Saúl
Secretario(a) del Jurado:

Mag. Gonzales Vigo María Aurora
Vocal / Asesor del Jurado:

DEDICATORIA

*A mis queridos padres y familiares, quienes han sido fuente inagotable de motivación y apoyo permanente, orientando y guiando mis senderos, proporcionándome la luz de la experiencia; lo cual me ha permitido alcanzar mi más caro anhelo que es ser **PROFESIONAL**.*

AGRADECIMIENTO

Dejo constancia de mi profundo reconocimiento a todos los trabajadores de la Unidad de Gestión Educativa Local N° 305 de la provincia de Santa Cruz; y en forma muy especial a todos los maestros y maestras, quienes me han brindado su apoyo invaluable y desinteresado, por su noble misión de educar, aspirando a una sociedad más justa e igualitaria.

EL AUTOR

ÍNDICE

DEDICATORIA.....	iii
AGRADECIMIENTO.....	iv
ÍNDICE.....	v
RESUMEN.....	vi
ABSTRAC.....	vii
INTRODUCCIÓN.....	viii
CAPÍTULO I	
INTRODUCCIÓN	
1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	
1.1. Situación problemática.....	12
1.2. Formulación del problema.....	20
1.3. Delimitación de la investigación.....	20
1.4. Justificación e importancia.....	21
1.5. Limitaciones de la investigación.....	22
1.6. Objetivos.....	23
1.7. Antecedentes de la investigación.....	25
1.8. Bases teórico científicas.....	29
1.9. Teorías básicas.....	29
1.10. El liderazgo.....	39
1.11. Las relaciones interpersonales.....	54
1.12. Definición de términos básicos.....	62
CAPÍTULO II	
MATERIAL Y MÉTODO	
2. MARCO METODOLÓGICO	
2.1. Tipo y diseño de la investigación.....	66
2.2. Población y muestra.....	67
2.3. Hipótesis.....	67
2.4. Operacionalización.....	68
2.5. Métodos, técnicas e instrumentos de recolección de datos.....	70
2.6. Procedimientos para la recolección de datos.....	73
2.7. Análisis estadístico e interpretación de datos.....	73
2.8. Criterios éticos.....	74
2.9. Criterios de rigor científico.....	76
CAPÍTULO III	
RESULTADOS	
3. PRESENTACIÓN DE RESULTADOS	
3.1. Aplicación de instrumentos.....	78
3.2. Procesamiento de la información.....	79
3.3. Análisis e interpretación de los resultados.....	80
3.4. Contrastación de la hipótesis.....	85
CAPÍTULO IV	
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	
5.1. Conclusiones.....	95
5.2. Recomendaciones.....	97
BIBLIOGRAFÍA DE CONSULTA.....	99
ANEXOS.....	100

RESUMEN

Uno de los problemas que afrontan los órganos intermedios del sector educación en el Perú, es la falta de liderazgo de los responsables de la administración de la educación en los diversos niveles y modalidades; debido a que gran porcentaje han llegado a ocupar tan importantes cargos por influencia política y no por capacidad profesional, ocasionando cierto deterioro en las relaciones interpersonales entre los trabajadores de los diversos estamentos. El objetivo ha sido conocer la importancia del liderazgo y su influencia en las relaciones interpersonales. El enfoque asumido es el positivista o cuantitativo, en el tipo de investigación correlacional, para su aplicación se ha elegido todos los trabajadores de la UGEL N° 305 de la provincia de Santa Cruz como población de estudio: 45; y como muestra a 25 trabajadores asumiendo el tipo de muestreo aleatorio simple. Se han utilizado las siguientes técnicas e instrumentos: la observación, encuesta, entrevista, el fichaje, fichas de observación libre y estructurada; fichas bibliográficas, textuales de resumen, comentario y las mixtas. Para el procesamiento de la información se han utilizado las medidas de tendencia central, cuadros, gráficos, cálculo de T, la campana de Gauss; se ha concluido que el liderazgo influye poderosamente en las relaciones interpersonales, que un buen liderazgo mejora el clima institucional de una determinada empresa. Recomendando que los trabajadores de la UGEL-SC deben ser nombrados por capacidad y no por influencia política.

Palabras Claves: liderazgo, relaciones interpersonales, relaciones intrapersonales, clima institucional, democracia, habilidades sociales.

ABSTRAC

One of the problems facing the intermediate bodies of the education sector in Peru is the lack of leadership of those responsible for the administration of education at the various levels and modalities; Because a large percentage have come to occupy such important positions by political influence and not by professional capacity, causing some deterioration in the interpersonal relations between the workers of the diverse estates. The goal has been to understand the importance of leadership and its influence on interpersonal relationships. The assumed approach is the positivist or quantitative, in the type of correlational research, for its application has been chosen all workers of the UGEL No. 305 of the province of Santa Cruz as study population: 45; And as a sample of 25 workers assuming the type of simple random sampling. The following techniques and instruments have been used: observation, survey, interview, signing, free and structured observation tokens; Bibliographical, abstract, commentary and mixed texts. For the information processing we have used the measures of central tendency, charts, graphs, calculation of T, Gaussian bell; It has been concluded that leadership influences powerfully in interpersonal relationships, that good leadership improves the institutional climate of a particular company. Recommending that the workers of the UGEL-SC should be named by capacity and not by political influence.

Keywords: leadership, interpersonal relationships, intrapersonal relations, institutional climate, democracy, social skills.

INTRODUCCIÓN

El desarrollo del presente trabajo de investigación denominado **“El liderazgo y su influencia en las relaciones interpersonales en los trabajadores de la unidad de gestión educativa local N° 305 de la provincia de Santa Cruz – región Cajamarca”**; es de suma importancia porque influye en la relaciones interpersonales como parte de la interacción humana, sobre todo en una relación laboral en donde se pone de manifiesto la atención a los usuarios.

CHIAVENATO, I. (2004) en su libro Administración y Liderazgo, afirma. En la actualidad nos encontramos ante sociedades neomodernas y hedonistas, cuyos individuos manifiestan una enorme soberbia cuando consideran que su ego es tocado o herido –aunque sea en forma involuntaria – a través de hechos o palabras, que muchas veces son mal interpretadas, entorpeciendo o rompiendo las relaciones que entablamos de forma cotidiana.

El presente trabajo de investigación tiene como objetivo principal estudiar la relación que existe entre el liderazgo y las relaciones interpersonales, teniendo en cuenta que son factores preponderantes para el cumplimiento de las metas trazadas en las instituciones tanto públicas como privadas, como futuro profesional en la Administración Pública, es muy importante conocer los fundamentos del liderazgo y las diversas formas de aplicación para el éxito de las empresas.

En el **capítulo primero** se ha considerado el planteamiento del problema, que a su vez comprende la descripción de la problemática, la determinación del problema de estudio, la formulación, los objetivos de la investigación, la justificación y las limitaciones del trabajo.

En el **capítulo segundo** se ha destinado para el marco teórico de la investigación; el cual comprende los antecedentes de estudio, las teorías epistemológicas priorizadas, el sustento teórico de las variables de estudio y el marco conceptual el cual comprende la definición de los términos más utilizados en el desarrollo de la presente investigación.

En el **capítulo tercero**, se ha considerado la metodología de la investigación; el cual comprende el enfoque y el tipo de investigación, el diseño utilizado, la población y muestra de estudio, las técnicas e instrumentos utilizados en la investigación de gabinete y de campo, los criterios éticos y científicos de la investigación.

En el **capítulo cuarto**, se encuentran los resultados del trabajo de campo, cuyos datos se han recopilado a través de una encuesta con diversos ítems, los cuales han resumido la intencionalidad para comprobar que el liderazgo influye poderosamente en las diversas formas de interrelaciones personales en las diversas instituciones y empresas, que permite el logro de los objetivos comunes. Finalmente se encuentran las conclusiones y sugerencias, la bibliografía de consulta y los anexos.

CAPÍTULO I

INTRODUCCIÓN

1.1. Situación Problemática

1.1.1. Descripción de la problemática a nivel internacional

El fenómeno de la globalización, que actualmente está atravesando nuestra sociedad actual se sintetiza en tres grandes explosiones: demográfica, cultural y tecnológica: la primera relacionada al crecimiento excesivo de la población, trayendo consigo la sobrepoblación; la segunda relacionada a los avances de la ciencia, a los diversos descubrimientos en las diversas disciplinas del saber humano, especialmente las ciencias sociales está atravesando cambios vertiginosos, es decir los conocimientos de las ciencias ya poseen escaso tiempo de validez; y finalmente la tercera gran explosión de la globalización relacionada al desarrollo vertiginoso de la tecnología, que actualmente ya está en boga la nano tecnología.

El tema del liderazgo en las instituciones sobre todo educativas viene captando la atención del mundo académico. Gracias a la gran variedad y cantidad de investigaciones sobre liderazgo ha surgido un cierto consenso generalizado, con respecto a los positivos resultados que ha tenido sobre la eficacia de la institución. Una breve pero somera lectura de los estudios académicos realizados, nos muestra que existen diferentes

enfoques teóricos que tratan de explicar la complejidad de los procesos de liderazgo.

La falta de responsabilidad empresarial ha dado lugar a un “crecimiento sin conciencia”, un crecimiento insostenible que ignora lo que hemos hecho con el medio ambiente y una cultura de consumo excesivo que no tiene en cuenta su repercusión en las generaciones futuras. El planeta Tierra puede mantener sosteniblemente un máximo de 430 a 450 ppm de CO₂ en un determinado volumen de aire. Hemos alcanzado ya los 390 ppm y seguimos aumentándolo a un ritmo de 2 ppm por año. Si no hacemos nada, antes de 20 ó 30 años nos encontraremos con una calamidad catastrófica, que no distinguirá entre ricos o pobres, Norte o Sur, razas o religiones. A pesar de los factores citados, los “órganos de reglamentación” estatales de casi todos los países son víctimas de lo que se conoce como “captura del regulador”. Los organismos de reglamentación están dominados por las industrias reguladas. Por ello, en este contexto de crecimiento, es muy claro que no puede hablarse ya de “mantenimiento de la normalidad”. La buena noticia es que en todos los países y en todas las ramas de actividad existen algunos dirigentes de empresa que pueden servir de modelo, pues se esfuerzan por conseguir beneficios sin provocar daños

en el medio ambiente ni atender contra los intereses de otras partes, relacionadas o inconexas, en forma directa o indirecta

1.1.2. Descripción de la problemática a nivel nacional

El Perú es un país que actualmente demuestra la ausencia plena de verdaderos líderes en los diversos campos sociales, se puede determinar que existen personas que muchas veces confunden los intereses de las grandes mayorías con sus intereses personales y partidarios; identificados mayormente con cuadros alarmantes de corrupción; con marcada diferencia de distribución de las riquezas, con porcentajes elevados de exclusión, postergando el tan ansiado crecimiento y desarrollo de nuestra sociedad.

Existencia de instituciones con pobreza educativa y de pésima conciencia social, ubicando en primer lugar el enriquecimiento y dejando de lado los grandes problemas sociales. Ello porque tampoco existe la suficiente calidad en las instituciones que ofrecen la formación técnica. Para Aguirre, se deben combinar los intereses de las personas con las necesidades de desarrollo del país, y para ello, dijo, es necesario un adecuado proceso de orientación de liderazgo, relevando el importante valor de las carreras técnicas.

Uno de los graves problemas son los elevados índices de informalidad, existencia de empresas que evaden impuestos y generan productos de pésima calidad, con diversas normas legales que presentan grandes vacíos especialmente en la administración pública. Corresponde a las personas asumir un compromiso efectivo con el aprendizaje continuo, la crítica enfocada en la superación y la responsabilidad basada en su capacidad de emprendimiento.

Nuestro país adolece de verdaderos líderes en los diversos campos de la sociedad, especialmente en lo político, según los medios de comunicación (Tv, periódicos y otros) diariamente nos influncian para ver enormes casos de corrupción desde las grandes esferas del gobierno hasta autoridades que han sido elegidas por el voto popular. Ya el 2016, está muy cerca y hasta la fecha de la redacción del presente informe no ha surgido un verdadero líder que conduzca en forma acertada los destinos del país.

Los diversos dirigentes gremiales, las diversas autoridades regionales, en más de un 85% no cuentan con buena imagen hacia la población; es decir no poseen ni han desarrollado un adecuado perfil de liderazgo, que fomente un verdadero trabajo en equipo, que se observe transparencia en el uso de los

recursos y especialmente que logren objetivos comunes que se orienten hacia el crecimiento y desarrollo de la sociedad peruana.

1.1.3. Descripción de la problemática a nivel local

Teniendo en cuenta su extensión y ubicación geográfica, la provincia de Santa Cruz, presenta una superficie de 1384.00 km², ocupando el 4.20% de la región Cajamarca. Comprende 11 distritos: Andabamba, Catache, Chancay Baños, La Esperanza, Ninabamba, Pulán, Saucepampa, Santa Cruz, Sexi, Utcyacu y Yauyucán. por el sur limita con la provincia de San Miguel, por el norte con la provincia de Chota, por el este con la provincia de Hualgayoc, y por el lado oeste con la región Lambayeque¹.

Según el Decreto Ley N° 11328, del 21 de abril de 1950, fue creada la nueva provincia de Santa Cruz con su capital Santa Cruz de Succhabamba, gracias a las múltiples gestiones de hijos predilectos; pero especialmente del ninabambino José del Carmen Cabrejo Mejía, quien en esos tiempos ostentaba un cargo político muy importante en el gobierno, que era Ministro de Hacienda; la ciudad capital de la provincia de Santa Cruz, su altitud es de 1980 m.s.n.m. con un limitado desarrollo urbano; el principal problema que afronta la población cruceña es la falta de

¹ <http://www.atlascajamarca.inf>

servicio de agua potable; es decir se consume agua de captaciones muy inadecuadas que no reúnen los mínimos requisitos de salubridad, dando mala imagen a las personas que visitan este hermoso lugar; actualmente se están desarrollando importantes proyectos orientados a solucionar esta álgida problemática.

Actualmente otra de las grandes limitaciones que se presenta en la población cruceña es la falta de una vía carrozable que garantice el intercambio comercial en diferentes épocas del año, es de una sola vía, pero lo más preocupante es muy estrecha, razón por la cual no pueden transitar unidades de gran tonelaje, ni buses con mayor capacidad y confortables que beneficiaría a nuestra población; es decir la que nos une con nuestra principal zona de intercambio comercial que es la ciudad de Chiclayo en tiempo de lluvias se torna intransitable y muchas veces se tienen que realizar transbordos para arribar tanto a la ciudad de Chiclayo como a la ciudad de Santa Cruz².

La provincia de Santa Cruz es considerada como una de las de menor desarrollo de la región Cajamarca; a pesar de contar con principales yacimientos mineros, es decir nuestras incalculables

² Diagnóstico Prov. Santa Cruz.

riquezas no benefician el crecimiento y desarrollo de nuestros pueblos, sino que son absorbidas por las empresas transnacionales, las cuales ocasiona cuadros alarmantes de contaminación ambiental, realizando explotaciones a tajo abierto y con plena irresponsabilidad social. Gran parte de nuestra población carece de la valoración de nuestra identidad, especialmente las instituciones educativas no fomentan el conocimiento y valoración de nuestro gran acervo cultural de nuestra provincia; se puede observar con claridad en las diversas actuaciones y participaciones de los estudiantes que practican bailes y costumbres no propias de nuestra región.

La Unidad de Gestión Educativa Local N° 305 de la provincia de Santa Cruz, región Cajamarca, se ubica en la Av los maestros S/N en la ciudad de Santa Cruz, que se encuentra a una altitud aproximada de 2 000 m.s.n.m.; gran parte de sus trabajadores han sido designados por influencia política, especialmente su Director que ocultándose en ser cargos de confianza, eligen como máxima autoridad educativa a profesionales muchas veces que no lo merece, o en síntesis que no demuestran capacidad profesional y de gestión.

Actualmente posee más de 45 trabajadores en sus diversos estamentos muchos de ellos que han sido destacados de

instituciones educativas, sin previa evaluación de capacidad profesional, no dando oportunidades a profesionales que verdaderamente lo merecen y que estamos seguros que darían grandes aportes para mejorar la calidad educativa en nuestra provincia.

Se puede afirmar que en la UGEL de la provincia de Santa Cruz no se cuenta con verdaderos líderes, que demuestren habilidades para el trabajo, honestidad y un gran amor de servicio hacia los más necesitados. Además se observa una deficiente capacidad de gestión para mejorar las instituciones educativas, capacitar a los docentes de los diferentes niveles para fortalecer su labor en las aulas, propiciar competencias académicas con la estimulación adecuada para docentes y estudiantes.

1.2. Formulación del Problema

¿Qué relación existe entre el liderazgo y las relaciones interpersonales en los trabajadores de la Unidad de Gestión Educativa Local N° 305 de la provincia de Santa Cruz – 2016?

1.3. Delimitación de la Investigación

Para la ejecución del presente trabajo de investigación se ha priorizado la ciudad capital de la provincia de Santa Cruz, en la región Cajamarca; que en la parte Oeste de dicha ciudad de ubica la Unidad de Gestión

Educativa Local N° 305, órgano descentralizado del sector educación que cuenta con 45 trabajadores, de los cuales se ha elegido una muestra de 25 asumiendo el muestreo aleatorio simple; para la ejecución del presente trabajo se ha considerado el siguiente período de tiempo desde el mes de febrero a julio del 2016.

1.4. Justificación e Importancia de la Investigación

1.4.1. Justificación técnica

El liderazgo y su relación con las diversas formas de relaciones interpersonales, se ha convertido como estrategia de gran potencialidad para lograr el éxito, lo cual exige que se involucren todos los integrantes de una determinada empresa despojándose de prejuicios personales y de grupo que limitan el crecimiento y desarrollo.

1.4.2. Justificación social

En toda forma social, se hace imprescindible la presencia de líderes que guíen y orienten a la sociedad hacia el cambio con igualdad de oportunidades con una verdadera inclusión y justicia social, para lo cual se requiere de verdaderos líderes que conozcan y valoren las diversas formas de relaciones interpersonales entre los trabajadores de una determinada empresa.

1.4.3. Justificación teórica

Acudiendo a las diversas fuentes de información, se ha considerado que existen diversos fundamentos epistemológicos o teorías científicas relacionadas al liderazgo y a las relaciones interpersonales, como resultado de diversas investigaciones y diversos autores que se han dedicado al estudio de uno de los aspectos fundamentales de la sociedad que es el liderazgo y especialmente en las diversas empresas.

1.4.4. Justificación metodológica

Para el desarrollo del presente se ha considerado en el paradigma positivista, en el tipo de investigación correlacional, con el diseño apropiado de las investigaciones correlacionales, se ha considerado una población y muestra de estudio, las técnicas e instrumentos de recolección de datos, que ha permitido la contrastación de la hipótesis formulada.

1.5. Limitaciones de la Investigación

Se han considerado las siguientes:

- Falta de una biblioteca debidamente implementada para la carrera de Administración Pública en la ciudad de Santa Cruz.
- Escasa información bibliográfica de investigación, además se cuenta con escasos docentes que se dedican al aspecto investigativo en mi contexto.

- Se cuenta con tiempo limitado debido a que mi persona tiene diversas responsabilidades y además porque tiene que cumplir con funciones diversas en el trabajo.
- Ciertas limitaciones para el uso apropiado de las TICs (Tecnologías de Información y Comunicación).
- Contar con orientaciones en el área de investigación que son muy limitadas por parte de la universidad.
- Por ser una de las provincias de menor desarrollo, el responsable de la investigación no se encuentra exento y posee ciertas limitaciones económicas.

1.6. Objetivos de la Investigación

1.6.1. Objetivo General

Determinar la relación que existe entre el liderazgo y las relaciones interpersonales en los trabajadores de la UGEL N° 305 de la provincia de Santa Cruz, región Cajamarca.

1.6.2. Objetivos Específicos

- Determinar el nivel de liderazgo y las relaciones interpersonales en los trabajadores de la UGEL N° 305 de la provincia de Santa Cruz a través de una encuesta diagnóstica.

- Elaborar un plan de acción que considere acciones en las tres etapas básicas de la investigación que son: antes, durante y después.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

2.1. Antecedentes de estudio

2.1.1. Antecedentes a nivel internacional

De HERNÁNDEZ CUESTA, Jorge Luis en su trabajo de investigación denominado “El Liderazgo Organizacional; una aproximación desde la perspectiva Etológica”, arribó a las siguientes conclusiones más relevantes:

- Teniendo al líder de una institución como la persona más carismática y capacitada en cuanto a competencias blandas y la formación en valores y ética, para manejar un lenguaje apropiado y fácil de procesar, así como poseer unas habilidades para saber escuchar a sus compañeros y subalternos y así mismo considerar las habilidades personales de cada uno, para fortalecerlas y mejorarlas, con liderazgo que se asume debe estar en constante aprendizaje así como también adquirir nuevas técnicas de organización, planeación, ejecución y evaluar de manera constante los procesos para llevar al éxito la organización, considerando lo más importante del ser humano, que es, el buen trato y la cortesía dentro de un ambiente laboral y profesional culto y educado en permanente capacitación para la innovación.

- Así también se debe promover en sus compañeros de trabajo y subalternos, la creatividad y producción intelectual, con la finalidad de mejorar cada día y contribuir al logro de metas y objetivos institucionales.

2.1.2. Antecedentes a nivel nacional

De MARTINEZ CONTRERAS, Israel en su trabajo de investigación denominado “El liderazgo transformacional en la gestión educativa de una institución educativa pública en el distrito de Santiago de Surco”, arribó a las siguientes conclusiones más relevantes:

- Mientras que el director de la Institución Educativa Pública estudiada reconoce las características del liderazgo, los docentes solo reconocen algunas vinculadas principalmente a la dirección de la institución y en la forma como se vincula con ellos.

2.1.3. Antecedentes a nivel local

De CARRANZA SÁNCHEZ, CONSTANTE y otros en su trabajo de investigación denominado “El Liderazgo Docente en la Facultad de Educación de la Universidad Nacional de Cajamarca”, que al finalizar el proceso investigativo, arribaron a las siguientes conclusiones:

- En la Facultad de Educación los docentes consideran que no existe un liderazgo por parte de las principales autoridades, así como también se puede observar que dichas autoridades sólo trabajan con un grupo, lo que demuestra que no hay capacidad de convocatoria y trato a todos por igual.
- La mayoría de alumnos no reconocen capacidad de liderazgo en sus docentes en el aspecto pedagógico, sólo consideran que el personal docente que se encarga de impartir conocimientos, pero que no dejan rastros y huellas en su formación académica y personal.
- Las Relaciones Interpersonales que son percibidas por los docentes y alumnos de la Facultad de Educación no son buenas, por tanto los docentes así como alumnos muy poco participan en las actividades que programa la Facultad.
- El Clima Organizacional percibido por los docentes y alumnos de la Facultad de Educación tampoco es buena, lo cual no permite que la Institución tenga una buena imagen corporativa ya que afecta la conducta y comportamiento del personal técnico y administrativo.

2.2. Bases Teóricas Científicas

2.2.1. Teorías básicas

a) Teoría X del liderazgo

El sociólogo Douglas McGregor (1906-1964) postuló dos teorías contrapuestas en su libro. El lado humano de la empresa (1960). Por una parte, la denominada X, según la cual a una persona media no le gusta el trabajo por naturaleza y trata de evitarlo. Diversos estudios han demostrado que a gran parte de las personas o trabajadores se sienten a gusto cuando alguien les dirige, porque esto les permite evadir responsabilidades, fácilmente se liberan o no se sientan comprometidos por algún desacierto empresarial.

Este fundamento se basa en la concepción antigua de la mediocridad de las masas, es decir donde se aspira a ser mejor, al conformismo dando espaldas a la calidad; se llega al extremo de conceptuar al trabajo como una forma de castigo, porque las masas con este enfoque se han acostumbrado al ocio y a la improductividad, considerando a esta concepción que le falta dos grandes potencialidades que hacen grande una empresa que son: la supervisión y la motivación.

Las premisas de la teoría X son:

- El ser humano ordinario, en forma natural, siente un rechazo hacia el trabajo y siempre lo evitará en tanto lo pueda hacer.
- Debido a esta tendencia humana natural la mayor parte de las personas son obligadas a trabajar por exigencia que voluntariamente, así mismo son controladas y supervisadas permanentemente, en algunos casos amenazadas con castigos para que cumplan con las obligaciones establecidas en las normas y reglamentos de la organización.

b) Teoría Y del liderazgo

Teniendo en cuenta los fundamentos de este enfoque relacionado al liderazgo, los directivos consideran que sus diversos trabajadores aceptan que en su trabajo encuentran, alegría, satisfacción, motivación, demostrando esfuerzo para ser cada día mejor y lograr resultados positivos; que dichas potencialidades deben ser permanentemente potenciadas generando climas de confianza y seguridad; aspectos que nos conllevará a lograr una mejor calidad y producción.

Los supuestos que fundamentan la Teoría Y son:

- El desarrollo del esfuerzo físico y mental en el trabajo es tan natural como el juego o el descanso. Al ser humano natural y común no le disgusta esencialmente trabajar.
- El control externo y la amenaza de castigo no son las únicas formas encauzar el esfuerzo humano hacia el logro de los objetivos de la organización, el hombre debe controlarse y dirigirse a sí mismo, en cumplimiento de las metas y objetivos a cuya realización se compromete.
- Se compromete obligatoriamente al logro de metas y cumplimiento de objetivos establecidos por la empresa por las compensaciones asociadas con su logro.
- El ser humano natural y ordinario se habitúa a buscar responsabilidades, la experiencia genera falta de ambición.

c) Teoría humanista

Los fundamentos de esta teoría fue planteada por Carl Roger, quien afirma la propuesta concreta de la ciencia del hombre, basado en los siguientes aspectos que son: la conciencia, la ética, la individualidad y los diversos valores

espirituales, que caracterizan al amplio campo científico de la ciencia humana.

Los que defienden esta corriente llamados los humanistas dan prioridad en conocer los enigmas de la existencia humana, especialmente al significado que le damos a nuestra existencia, la cual se puede plasmar en la respuesta a la siguiente pregunta ¿para qué vivimos? Los humanistas responden a la pregunta proponiendo que el sentido de nuestra vida es buscar la autorrealización. La autorrealización, según Rogers, “un proceso y no un estado del ser, una dirección y no un destino”. La persona que se autorrealiza se caracteriza por:

- Estar abierto al cambio sin temor a experimentar nuevas formas de vivir, pensar y sentir.
- Desear y promover la autenticidad en las relaciones humanas, libres de hipocresías y falsedades.
- Luchar contra las dicotomías y esmerarse por pretender la integración de lo biológico y lo psíquico de las emociones y el pensamiento de lo individual y lo social.
- Aspirar a la intimidad, a nuevas maneras de cercanía con los demás, de plena comunicación tanto intelectual como emotiva.

- Vivir en el aquí y el ahora, valorar el momento presente, concibe cada experiencia como nueva y con ello cada instante sirve para enriquecer la vida.
- Tener capacidad para amar, estar dispuesto a brindar ayuda a otros cuando realmente lo requieran. Es gentil, sutil, no moralista, no juzga a los otros, sino que se preocupa por ellos.
- Estar en contacto con la naturaleza, la persona autorrealizada busca su preservación y cuidado, no pretende dominarla sino convertirse en su aliado.

J. POZO, (1999), en su obra Síntesis del Constructivismo, afirma. El sentido de nuestra vida es buscar la autorrealización como un proceso y no un estado del ser, una dirección y no un destino. Para los humanistas el tema central de estudio de la psicología debe ser el conocimiento de cómo apoyar las tendencias innatas de la persona hacia el bien y ayudarla en la búsqueda de su trascendencia, que la persona pueda lograr mayor conocimiento y dominio de su propia experiencia, mejorar sus relaciones interpersonales y sobre todo dar un sentido pleno a su existencia.

d) Teoría de la socialización

Planteada por Albert Bandura, quien sostiene que el niño va adquiriendo sus diversos comportamientos sociales a partir de la observación e imitación de ciertos modelos; los seres humanos aprendemos en un contexto social y considera que el aprendizaje es un proceso más complejo que un simple condicionamiento.

VARGAS, E. (2004), en su obra Enciclopedia de la Psicopedagogía, sostiene que el aspecto cognoscitivo ejerce una influencia preponderante en el comportamiento, da mayor validez al aprendizaje que se logra a través de la observación, de aquel que se logra por el refuerzo directo o el castigo.

Considera que desde muy temprana edad el ser humano selecciona un determinado modelo al cual va a imitar, de acuerdo a ciertos aspectos, esta adopción de modelo de conducta pueden ser desde los mismos padres u otras personas con quien convive e intercambia experiencias diariamente. Generalmente los niños tienden a imitar modelos de los estratos socioeconómicos altos o imitar a individuos en los que consideran reflejadas sus propias experiencias y personalidades.

Los que pertenecen a la corriente conductista afirman que el ambiente moldea al niño; pero los diversos teóricos del aprendizaje social sostienen que el niño también actúa sobre el ambiente.

El psicólogo estadounidense Lawrence Kohlberghas (2009), demostró que el pensamiento moral tiene tres niveles: en el inferior las reglas se cumplen sólo para evitar el castigo (nivel característico de los niños más pequeños), y en el superior el individuo comprende racionalmente los principios morales universales necesarios para la supervivencia social.

Hay que tener en cuenta que la comprensión de la moralidad a menudo es incoherente con el comportamiento real, por lo que, como han mostrado algunas investigaciones empíricas, el comportamiento moral varía en cada situación y es impredecible.

2.2.2. El Liderazgo

a) Definición de liderazgo

El término liderazgo, es considerado actual en la sociedad, el cual suele confundirse con diversas acepciones en el campo administrativo; además existen muchos estudiosos

que han tratado de deslindar asignándole un significado adecuado y que abarque la verdadera intencionalidad del término “liderazgo”, llegándose a conceptualizar que un verdadero liderazgo es la capacidad de dirigir en forma acertada las diversas actividades laborales y empresariales de un grupo determinado de personas, que buscan objetivos comunes y de éxito.

Actualmente se habla mucho en diversos sectores de la sociedad, pero especialmente en la ciencia administrativa, el cual requiere de líderes que ubican en primer lugar el servicio a los demás, despojándose de intereses personalistas o de un determinado grupo, es aquel que permite una verdadera reflexión en relación a lo que somos (Misión), haciendo ver en forma clara y alcanzable hacia donde se desea lograr (Visión). Esta visión debe considerarse como deseo último del ser humano que persigue el bienestar. Los objetivos establecidos por la visión debe considerar a los objetivos individuales de cada una de las personas que forman el equipo humano que generan el liderazgo.

Chiavenato, Idalberto (1993), Destaca lo siguiente: "Liderazgo es la influencia interpersonal ejercida en una situación, dirigida a través del proceso de comunicación

humana a la consecución de uno o diversos objetivos específicos". Cabe señalar que aunque el liderazgo guarda una gran relación con las actividades administrativas y el primero es muy importante para la segunda, el concepto de liderazgo no es igual al de administración. Warren Bennis, al escribir sobre el liderazgo, a efecto de exagerar la diferencia, ha dicho que la mayor parte de las organizaciones están sobre las administradas y sublideradas. Una persona quizás sea un gerente eficaz (buen planificador y administrador) justo y organizado-, pero carente de las habilidades del líder para motivar. Otras personas tal vez sean líder eficaces - con habilidad para desatar el entusiasmo y la devolución --, pero carente de las habilidades administrativas para canalizar la energía que desatan en otros. Ante los desafíos del compromiso dinámico del mundo actual de las organizaciones, muchas de ellas están apreciando más a los gerentes que también tiene habilidades de líderes.

b) Importancia del liderazgo

Se puede resumir en los siguientes aspectos:

- Es muy importante por ser la capacidad de un jefe o directivo para orientar, y dirigir al personal de la organización.
- Una organización puede tener una muy buena planeación y adecuada a la realidad institucional, así como control y procedimientos administrativos y técnicos; sin embargo y la falta de un líder puede generar crisis y caos.
- Es vital para la supervivencia ya que este mundo cambiante requiere de personas con cualidades especiales de dirigir y manejar estructuras organizacionales de cualquier tipo sea negocio o sin fines de lucro.
- Muy por el contrario, la experiencia nos demuestra que muchas organizaciones aun con planeación deficiente y poco coherente y malas técnicas y prácticas de organización y control han sobrevivido a este mundo cambiante y de mucha competencia debido a la presencia de un líder que tiene visión y autoridad.

c) Características del liderazgo

Teniendo en cuenta los fundamentos de un verdadero liderazgo, y recogiendo diversas afirmaciones, se ha considerado que el liderazgo debe contar con las siguientes características:

- **Una mente global.** Un líder debe contar con una mentalidad abierta hacia el mundo, es decir que no debe ser conformista con mercados cerrados y monopolios, es decir posee concepción del negocio sin fronteras.
- **Innovación y creatividad.** Un verdadero líder concibe al mundo dentro de cambios vertiginosos, a los cuales debemos estar preparados para poder afrontarlos adecuadamente y no que influya negativamente en la administración de una determinada empresa. Estos cambios suponen la presencia de líderes, directivos, funcionarios y personal operativo que aprendan a lidiar con la innovación y el cambio. El líder mundial necesita desarrollar un clima de innovación en la organización e implementar una estrategia que permita el uso eficaz de la tecnología para enfrentar la competencia global.

- **Flexibilidad.** Es una característica de suma importancia dentro de un verdadero liderazgo; es decir que para lograr la flexibilidad requiere de involucrarse con distintos modelos de negocios y culturas, y necesitan mostrar la inclusión y respeto a la diversidad.
- **Habilidades de comunicación.** Actualmente las diversas formas de comunicación organizacional y empresarial se están conceptuando como uno de los requisitos básicos de muchas empresas que buscan mejorar su posición competitiva y alcanzar sus metas.
- **Capacidad para crear y liderar el cambio.** El líder global es el principal actor en el cambio organizacional. Nadler y Tushman (1990) destacan este argumento diciendo que «el liderazgo ejecutivo es el factor decisivo en la iniciación e implementación del cambio en una organización» (pg. 94).
- **Formación de equipos de trabajo.** Lograr una verdadera concepción de equipo en los servidores de una organización, es el reto de más compromiso de todo líder empresarial.
- **Motivación para aprender.** Para que los trabajadores tengan una producción laboral más fructífera y se

demuestra eficiencia y eficacia, es necesario motivar, ya sea con salarios, u otros estímulos que promuevan la identificación con su institución. El dominio de competencias que un líder requiere para ejercer autoridad se logra con el conocimiento, la atención constante y el exigente trabajo. Además, necesita desarrollar una organización en que exista un permanente aprendizaje y continúa experiencia.

d) Estilos de liderazgo

Podemos determinar que existen diversos patrones y perfiles que pueden identificar a un líder, que mayormente se ve a través de la forma de percibir de los demás; se ha demostrado que dichos patrones y perfiles se van adquiriendo a partir de los siguientes factores: las experiencias, la educación y las capacitaciones. Es de suma importancia que cada líder descubra y conozca el estilo de liderazgo que va desarrollando hacia sus seguidores. Y será su estilo de liderazgo el estímulo que mueva a cada uno ante diferentes circunstancias.

Cuando en una organización alguien adopta el papel de líder, mucho de su estilo depende de cómo maneje sus habilidades logradas, tanto conceptuales, técnicas así como humanas.

En cuanto a la habilidad técnica nos referimos a la capacidad para poder utilizar en su favor o para el grupo, los recursos y relaciones necesarias para desarrollar tareas específicas o resolver problemas. Otro elemento muy importante es la habilidad humana a través de la cual influye en las personas, partiendo de la motivación personal y de una aplicación efectiva en la conducción del grupo para lograr determinados propósitos.

Otras de las habilidades que debe caracterizar a un líder es la habilidad conceptual, aquella que se requiere para comprender la compleja estructura organizacional y su funcionamiento tanto en su conjunto como en lo individual. Con la practica cada individuo va perfeccionando, o en su caso, deteriorando estas habilidades según su posición y resultados dentro de la organización y a lo largo del tiempo

e) Aspectos éticos del liderazgo

Mc Gregor Burns, citado por Echaniz, piensa que la ética es la forma de construir una relación transformadora a favor de

ambos, tanto, líder como seguidor. Considera que el liderazgo se transforma en moral elevando la 24 aspiración ética de seguidor y líder teniendo en ambos un efecto transformador (Echaniz 2001: 6). Sin embargo, Bernard Bass no considera que el líder deba ser ético transformativo tomando como ejemplos al emperador romano Calígula o al dictador Mussolini, es decir sólo dirigen los procesos de cambio sin importarles la condición moral de sus seguidores o las libertades individuales que deben respetar.

Asumiendo una posición estoica, el líder transformacional tiene valores morales basados en la ética personal desarrollando integridad en sus acciones y otorgando confianza personal a sus seguidores. Nosotros tenemos la expectativa que el líder transformacional posea una conducta moral sólida para legitimar su liderazgo. El defecto del liderazgo transformacional es evitar una posición clara del líder por considerar relaciones de beneficio que no siempre tienen integridad para dicho fin o cometido. Es más, el líder transformador puede desarrollar la manipulación en sus seguidores a fin de persuadir a sus colaboradores que hagan lo que él o ella desean a favor de los intereses individuales (del líder transformacional). El comentario de James

McGregor Burns, citado en el párrafo anterior, no hace explícito el cómo se incrementa en forma artificial las necesidades y tampoco especifica cuáles son dichas necesidades “bajas” aprovechadas por el líder. Sin embargo, consideramos que es evidenciable determinar el cuándo ocurre la intervención del líder transformacional de manera transformativa o manipulativa en sus colaboradores.

f) Ética del director de una Institución Educativa Pública

La ética del director de la I. E. Pública se debe basar en la transparencia de sus decisiones, sin embargo cuando las situaciones son apremiantes decide en forma rápida para minimizar las contingencias aunque no siempre sea visto con beneplácito por los docentes de su institución. Por tal razón, la ética de dicho director se fundamenta en su madurez en el cargo y tener una visión conjunta de la institución con sus docentes para así evitar un mesianismo en el cual él o ella concentren todo el poder.

El riesgo se conoce con el nombre de liderazgo pseudo transformacional porque inhabilita el trabajo consensuado entre el personal de la institución y más bien inhibe las buenas prácticas sociales las cuales son fomentadas por el

propio director. Si consideramos la inmadurez y el engreimiento carismático como elementos del liderazgo de algún director se está ante un líder pseudo transformacional (Bass 1999: 14-15) quien rompe con los procedimientos éticos necesarios de la convivencia honesta.

Resaltamos la posible desviación a nivel ético porque se corre el riesgo de presentarse y no tomar las medidas correctivas por parte del propio director cuya responsabilidad es directa en término de integridad en su trabajo profesional. El beneficio del liderazgo transformacional en la I.E. Pública es tener un director quien cumple con sus obligaciones profesionales y desarrolla una visión conjunta de la institución.

2.2.3. Las relaciones interpersonales

a) Definición de relaciones interpersonales

Las relaciones interpersonales, es conceptuada como la capacidad individual de desarrollarse a través de la interrelación con los demás, esto nos permite conocer e identificar el verdadero sentido a nuestras vidas, siempre anhelando la felicidad, como uno de los mayores logros individuales de toda persona.

Las relaciones interpersonales es conocida como la capacidad que poseen los seres humanos para vivir y trabajar juntos con los demás, afrontando diversas circunstancias, asimilando experiencias positivas para llegar a la satisfacción y tranquilidad. Además es definida como aquellas habilidades que nos ayudan a crecer como individuos, respetando la forma de ser de los demás y sin dejar de ser nosotros mismos. (Carmen Cifuentes). Es aprender a interrelacionarse con las demás personas respetando su espacio y aceptando a cada uno como es, con sus defectos y sus virtudes, recordando que nuestros derechos terminan cuando comienzan los de los demás. (Tamaris Arcelay)

b) Importancia de las relaciones interpersonales

CHIAVENATO, I. (2004) en su libro Administración y Liderazgo, afirma. En la actualidad nos encontramos ante sociedades neo modernas y hedonistas, cuyos individuos manifiestan una enorme soberbia cuando consideran que su ego es tocado o herido –aunque sea en forma involuntaria – a través de hechos o palabras, que muchas veces son mal interpretadas, entorpeciendo o rompiendo las relaciones que entablamos de forma cotidiana. ¿Sabías que hay más

personas que son despedidas del empleo debido a sus malas relaciones interpersonales que debido a su ineptitud para desempeñar un trabajo?, posiblemente te llegues a identificar con esto.

Recientemente se ha revelado que el fracaso de mantener buenas relaciones con supervisores, directivos, subdirectivos y compañeros de trabajo, es la razón más común para que las personas sean reportados, acusados, cambiados de su centro de trabajo e incluso despedidos; sin embargo, estos problemas también se traspolan a las escuelas. Existen Investigaciones que demuestran que, un importante factor de deserción lo constituyen las dificultades en las relaciones interpersonales; por lo que el llevarse bien con los demás, ya sean superiores, compañeros, padres o profesores, es un factor importante que influye en la permanencia, ya sea como estudiante o como trabajador.

c) Las relaciones interpersonales en la familia

Actualmente en la vida familiar se viene afrontando cambios sustanciales, que va mayormente orientado hacia el resquebrajamiento de la formación moral.

Debemos considerar que la familia es la primera institución que forma y moldea a la nueva sociedad, la familia es

considerada como el mejor lugar para crecer, desarrollarse, incorporar valores, afianzar el aspecto psico-afectivo.

La separación causamos un dolor irreparable a nuestros hijos, un daño que durará mucho tiempo, sólo con la madurez y el transcurrir de los años sanará en parte. No comparto este relativismo moral que insufla a nuestra sociedad occidental, en esta no existen certezas valóricas, lo anormal se nos presenta como normal.

d) Las relaciones interpersonales en la actualidad

En este ambiente actual de tanta violencia juvenil, nos preguntamos cómo castigarlos más severamente, legislamos para reducir la edad de imputabilidad, sancionamos y se reprime cualquier conducta que sea 'sospechosa' debemos formularnos interrogantes centrales si hemos pensado en la vida que llevan nuestros hijos, si hemos descubierto el grado de frustración en el que se sumen. 'qué vida le hemos dado', qué valores les transmitimos, si los vemos ocasionalmente, si se ha delegado la función formadora en el colegio o en la nana. Nos preocupamos sólo de las cosas materiales, trabajamos infatigablemente para tener un buen estándar de vida, vivimos para trabajar, pero no vivimos para vivir. Luego,

extrañados, rompemos vestimentas y farfullamos: -¿Qué pasa con nuestros jóvenes?

Se repite la historia perdemos la perspectiva del otro, conscientes o inconscientemente los papeles, los gráficos, la oficina ocupan toda nuestra atención, subterráneamente nuestros hijos se desdibujan en algún lugar de nuestra mente. La familia es fundamental, y si alguien no puede entenderlo lo presentaré de otro modo: 'La vida es una'. Esta transcurre, no volverá a repetirse en los términos o categorías con las que la vivimos hoy, puedo pensar en algún minuto que puedo no-ser, no existir, no estar. Esta realidad que tenemos es frágil, fugaz, misteriosa. Mi vida es el único vehículo que no puede detener su marcha, entonces, si hoy vivo y mañana no, por qué no disfrutar en el único espacio disponible que tengo: el aquí y el ahora. Disfrutar a las personas a las que amo, expresarles que para mí son importantes, decirles que ellas viven en mi corazón, darles el afecto que perdurará más allá de mi partida. En el hoy se vive la vida.

e) Relaciones interpersonales laborales

Para poder entender como son las relaciones interpersonales entre los empleados de la empresa es

importante tener en cuenta que un grupo es "un número de personas que interactúan entre sí, se identifican sociológicamente, y se sienten miembros del mismo". De otra parte, los grupos pueden ser formales e informales: los primeros son aquellos que existen en la empresa en virtud del mandato de la gerencia para realizar tareas que contribuyan al logro de los objetivos organizacionales y los segundos son grupos de individuos cuyas experiencias laborales comunes desarrollan un sistema de relaciones interpersonales que van más allá de aquellos establecidos por la gerencia.

Lo ideal es que la gerencia propicie y facilite la evolución de los grupos de trabajo para que se conviertan en equipos de trabajo. Un grupo se convierte en equipo cuando los miembros del grupo están centrados en ayudarse entre sí para alcanzar una (s) meta(s) de la empresa.

Se debe buscar que los equipos sean eficaces, es decir, que logren ideas innovadoras, alcancen sus metas y se adapten al cambio; sus miembros deben estar altamente comprometidos tanto con el equipo como con las metas de la organización. Por lo tanto, son altamente estimados por la gerencia y se reconocen y recompensan sus resultados. Si

los empleados de la empresa conforman equipos de trabajo sus relaciones interpersonales se mejorarán notablemente puesto que se hará satisfactorio el trabajo se desarrollará la confianza mutua entre los miembros del equipo y entre el equipo y la gerencia; se mejorará la comunicación entre los miembros del equipo y con otros grupos por cuanto se concientizarán que trabajan, no para una empresa cualquiera, sino para una empresa en particular; surge así un sentimiento de identidad y de compromiso hacia ella. Por lo tanto, los temores se minimizan y el personal entiende más a sus directivos y estos a su vez comprenden más a sus empleados.

f) Climas inadecuados

Esto se refiere a las relaciones armoniosas que debe existir entre los sujetos de una institución, o de una determinada organización social; la comunicación fluida, la comunicación empática; consideraciones muy importantes para lograr ambientes favorables aspirando hacia el desarrollo personal e institucional.

CALERO, M. (2002) en su obra Constructivismo, afirma: En el proceso educativo, el cultivo de climas adecuados son considerados de mucha importancia para lograr con éxito los

diversos objetivos propuestos; se le atribuye al docente como el único responsable de fomentar y cultivar el clima adecuado en las aulas. El fundamento importante en los diversos escenarios de aprendizaje, y el éxito adecuado depende del grado de relaciones interpersonales de los diversos sujetos de la educación; para lo cual, es recomendable que los docentes conozcan la gran importancia de la socialización. Toda gestión educativa también se sustenta en fomentar climas adecuados de socialización, el éxito del equipo institucional, está sujeto a las buenas relaciones interpersonales.

2.3. Definición de la terminología

a) Liderazgo

La palabra liderazgo define a una influencia que se ejerce sobre las personas y que permite incentivarlas para que trabajen en forma entusiasta por un objetivo común. Quien ejerce el liderazgo se conoce como líder. El liderazgo es la función que ocupa una persona que se distingue del resto y es capaz de tomar decisiones acertadas para el grupo, equipo u organización que preceda, inspirando al resto de los que participan de ese grupo a alcanzar una meta común.

b) Democracia

En la actualidad, se entiende que la democracia es un sistema que permite organizar un conjunto de individuos, en el cual el poder no radica en una sola persona sino que se distribuye entre todos los ciudadanos. Por lo tanto, las decisiones se toman según la opinión de la mayoría. También se entiende como democracia al conjunto de reglas que determinan la conducta para una convivencia ordenada política y socialmente. Se podría decir que se trata de un estilo de vida cuyas bases se encuentran en el respeto a la dignidad humana, a la libertad y a los derechos de todos y cada uno de los miembros.

c) Autocracia

El concepto de autocracia, que es puramente un término relacionada a la ciencia política, debemos remitir a su origen de dos términos griegos: autos y kratos. El primero significa “por sí mismo”, mientras que el segundo significa “poder” o “gobierno”. Lo que entonces significa el término autocracia es el poder ejercido por una sola persona, que tiene el poder absoluto y dicho poder tampoco tiene límites.

d) Carismático

Una cierta cualidad de una personalidad individual, que en virtud de la cual "es considerada aparte" de las personas ordinarias y tratada como dotado con poderes o cualidades sobrenaturales,

sobrehumanas o al menos excepcionales para sus seguidores. Estas no son accesibles a las personas ordinarias, y pueden verse como de origen divino o al menos ejemplares, y sobre la base de ellas el individuo en cuestión es tratado como un caudillo por sus adeptos.

e) Relaciones intrapersonales

Cuando se habla de una situación en la cual el individuo es muy consciente de sus cualidades, sus capacidades y sus limitaciones, se tiende a hablar de inteligencia 'intrapersonal'. De acuerdo al sistema de inteligencias múltiples creado por Howard Gardner, cada individuo cuenta con cierto tipo de inteligencias que le facilitan determinadas acciones o que hacen que tenga tendencia a comportarse de cierto modo, la intrapersonal es la que señala la calidad introspectiva que puede tener una persona.

f) Relaciones interpersonales

Uno de los fenómenos más importantes en la vida del ser humano: la socialización con sus pares en diferentes situaciones, circunstancias y características, se caracterizan por darse entre dos o más personas, son aquellas que suponen que un individuo interactúa con otro y por tanto, entra en su vida al mismo tiempo que deja que esa otra persona entre en la suya.

CAPÍTULO III
MATERIAL Y MÉTODO

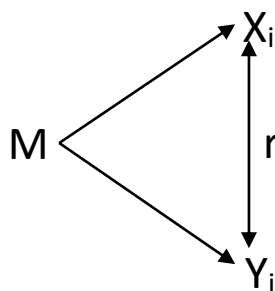
3.1. Tipo y diseño de investigación

3.1.1. Tipo de investigación

El presente trabajo de investigación se enmarca en el enfoque positivista, en el tipo de **investigación correlacional**; porque trata de explicar la relación entre las variables de estudio.

3.1.2. Diseño de investigación

Se ha optado por el siguiente:



DONDE:

M = Es la muestra de estudio

X_i = Es la variable independiente (El liderazgo)

Y_i = Es la variable dependiente (Relaciones interpersonales)

r = Es la relación entre las variables

3.2. Población y muestra

3.2.1. Población

Se ha considerado 45 trabajadores de la Unidad de Gestión Educativa Local N° 305, provincia de Santa Cruz, la cual se especifica en el siguiente cuadro:

DOCENTES	ADMINISTRATIVOS	ADMINISTRADORES	TÉCNICOS
30	10	2	3
TOTAL 45			

FUENTE: Cuadro de Asignación de Personal UGEL N° 305 – 2016

3.2.2. Muestra

Se ha seleccionado 25 asumiendo el muestreo aleatorio simple, la cual se especifica en el siguiente cuadro:

DOCENTES	ADMINISTRATIVOS	ADMINISTRADORES	TÉCNICOS
16	5	2	2
TOTAL 25			

3.3. Hipótesis

Si existe relación entre el liderazgo y las relaciones interpersonales en los trabajadores de la Unidad de Gestión Educativa Local N° 305, provincia Santa Cruz.

3.4. Operacionalización

VARIABLES	DIMENSIÓN	SUBDIMENSIÓN	INDICADORES	INDICES	INSTRUMENTOS
EL LIDERAZGO	Tipos de liderazgo	Democrático	<ul style="list-style-type: none"> Diferencia el perfil de un líder democrático. 	¿Conoce el perfil de un líder democrático?	Fichas de observación libre Fichas de observación estructurada Encuestas Entrevistas El fichaje Test sociométrico
		Autocrático	<ul style="list-style-type: none"> Critica el actuar de un líder autocrático 	¿Cree que es importante ser un líder autocrático?	
		Emprendedor	<ul style="list-style-type: none"> Valora aspectos positivos de un líder emprendedor. 	¿Conoce el perfil de un líder emprendedor?	
		Carismático	<ul style="list-style-type: none"> Diferencia y explica las características de un líder carismático 	¿Cree que es importante formar un perfil de líder carismático? ¿Cree que es importante mantener una buena comunicación con todos los estamentos de una empresa?	
	Características del líder	Comunicación fluida	<ul style="list-style-type: none"> Aprecia que la comunicación es importante en todo líder. 	¿Ha participado activamente en diversas formas de organización empresarial?	
		Organizador	<ul style="list-style-type: none"> Demuestra capacidad para organizar, fomentando la participación activa y responsable. 	¿Demuestra conductas adecuadas de comprensión y tolerancia frente a los trabajadores?	
		Visionario	<ul style="list-style-type: none"> Demuestra capacidad para formular proyectos a futuro. 		
		Comprensible	<ul style="list-style-type: none"> Muestra comprensión, paciencia y tolerancia ante situaciones adversas. 		
	Principios del líder	Respetuoso	<ul style="list-style-type: none"> Muestra en forma permanente acciones de respeto a los demás. 	¿Cree que es importante practicar el respeto en todos los estamentos de la empresa?	
		Responsable	<ul style="list-style-type: none"> Demuestra en su actuar ser responsable en las funciones asignadas. 	¿Los líderes deben ser responsables y disciplinados?	
		Disciplinado	<ul style="list-style-type: none"> Es disciplinado y exige a los demás asumir esta actitud. 	¿Un líder debe ser solidario con los demás?	
		Solidario	<ul style="list-style-type: none"> Es solidario ante situaciones adversas de los demás. 	¿Cree que un líder debe ser ejemplo de colaboración?	
		Colaborador			

VARIABLES	DIMENSIÓN	SUBDIMENSIÓN	INDICADORES	INDICES	INSTRUMENTOS
LAS RELACIONES INTERPERSONALES	La comunicación	Importancia	<ul style="list-style-type: none"> • Selecciona información para conocer la importancia de la comunicación en las empresas. 	¿Cree que es importante aplicar diversas formas de comunicación en una empresa? ¿En sus formas de comunicación aplica las características básicas? ¿Mencione algunas desventajas de una inadecuada comunicación empresarial?	Fichas de observación libre y estructurada Encuestas Entrevistas El fichaje Test sociométrico
		Características	<ul style="list-style-type: none"> • Aprecia las características de una adecuada comunicación • Conoce las grandes ventajas de una adecuada comunicación. 		
		Ventajas de la comunicación	<ul style="list-style-type: none"> • Discute las desventajas de la falta de una adecuada comunicación en los estamentos empresariales. 		
	La estima	El autoconocimiento	<ul style="list-style-type: none"> • Reflexiona en relación al conocimiento de su propio ser. 	¿Conoce en qué consiste la autoestima? ¿Aplica estrategias ¿Se conoce asimismoj ¿En su actuar, cree Ud. Que se autoreespeta? ¿Aprecia sus potencialidades y se esfuerza por superar sus debilidades?	
		La autodefinición	<ul style="list-style-type: none"> • Menciona sus potencialidades y debilidades propias. 		
		El autorespeto	<ul style="list-style-type: none"> • Aprecia el autorespeto de su propio yo en acciones concretas. 		
		La autovaloración	<ul style="list-style-type: none"> • Demuestra que su cuerpo y personalidad poseen un gran valor ante los demás. 		
	El clima institucional	Importancia	<ul style="list-style-type: none"> • Aprecia que el clima institucional es importante en todos los estamentos de una empresa. 	¿Cree que es importante el buen clima institucional en una empresa? ¿Ha participado activamente en el mejoramiento del clima dentro de su empresa? ¿Aporta con opiniones críticas y saludables para mejorar el clima institucional?	
		Factores del clima institucional	<ul style="list-style-type: none"> • Diferencia que existen diversos factores que permiten potenciar el clima institucional. 		
		Responsables de un buen clima institucional	<ul style="list-style-type: none"> • Conoce a los estamentos responsables del mantenimiento de un buen clima institucional. 		

3.5. Métodos, técnicas e instrumentos de recolección de datos

3.5.1. Métodos

- **El método científico**

El método científico es un proceso que tiene como finalidad explicar fenómenos, determinar relaciones entre los hechos, establecer y enunciar leyes que expliquen los fenómenos sociales y físicos del mundo y ampliar conocimientos y utilizar en aplicaciones para el desarrollo humano.

Los científicos emplean el método científico como una forma planificada de trabajar. Sus logros son acumulativos y han llevado a la Humanidad al momento cultural actual.

- **Método bibliográfico**

En un sentido amplio, el método de investigación bibliográfica es el procedimiento que se sigue para obtener información seleccionada y contenida en documentos.

En sentido más específico, el método de investigación bibliográfica es el conjunto de técnicas que se emplean para localizar, identificar y acceder a los documentos que contienen información pertinente para la investigación.

- **Método hermenéutico**

El término hermenéutico proviene de la palabra griega, hermeneutike, que significa explicar, traducir, esclarecer. Significa

que alguna cosa es comprensible o llevada a la comprensión. Así la hermenéutica será la encargada de proveer métodos para la correcta interpretación, así como estudiar cualquier interpretación humana.

3.5.2. Técnicas

- La observación

Es el método para recoger información directa a partir de los sentidos y se trata de una actividad realizada por una o varias personas, que detecta y asimila los aspectos de un elemento utilizando el sentido de la vista primordialmente. El término también puede referirse a cualquier dato recogido durante esta actividad.

El instrumento principal es la ficha de observaciones, formato en donde se anota lo observado.

- El fichaje

Es el proceso de recopilación de información a través de la recolección de datos importantes relacionados con el tema de investigación sobre todo de fuentes bibliográficas como: libros, revistas, periódicos, artículos científicos, internet, así como de fuentes no bibliográficas, correspondiente al objeto de estudios. Las fichas tienen forma rectangular de diversos tamaños, que debemos tener a la mano para cualquier trabajo, estas se deben guardar en un fichero de fácil identificación, ordenando por orden alfabético, por temas o por otras características de interés de los investigadores.

- La encuesta

Es un procedimiento de recojo de información, dentro de los diseños de investigación descriptivos (no experimentales) en el que el investigador busca recopilar datos por medio de un instrumento denominado cuestionario en donde se plantean preguntas o alternativas a las personas involucradas en el tema o ámbito de la investigación.

- **La entrevista**

La entrevista es una técnica que consiste en preguntar directamente a las personas vinculadas al tema de investigación y tiene cargos de dirección o conocen o están involucrados en la problemática y quienes tienen mucho que aportar para ello se utiliza un documento con un formato especial.

Las entrevistas pueden ser de tipo científica, cuya intención es promover la investigación sobre algún tema relacionado con la ciencia y que supone la obtención de información en torno a la labor de un individuo o grupo para poder influir sobre las opiniones de la población o muestra determinada a la que va dirigida la investigación.

3.5.3. Instrumentos

- Fichas de observación libre.
- Fichas de observación estructurada.
- Los cuestionarios
- Fichas bibliográficas, textuales, de resumen, de comentario y las mixtas.

3.6. Procedimiento para la recolección de datos

En la **Investigación de Gabinete**; ha permitido la organización del marco teórico de la investigación se ha utilizado el método bibliográfico, con la técnica del fichaje, ha permitido recopilar información teórica de diversas fuentes bibliográficas relacionadas a las variables de estudio.

En la Investigación de Campo; se ha aplicado la técnica de la observación, la encuesta, la entrevista con diversos ítems que han sido extraídos de la operacionalización de las variables.

3.7. Análisis estadístico e interpretación de datos

Los resultados de las encuestas y entrevistas han sido sometidos a los siguientes procedimientos:

- Se ha iniciado con la tabulación de los resultados.
- Se han sistematizados en cuadros y gráficos estadísticos.
- Se han aplicado las medidas de tendencia central: Media aritmética, Mediana y Moda.
- Se ha aplicado el cálculo de T
- Se ha utilizado la desviación estándar

3.8. Criterios éticos

- **La confidencialidad**

La confidencialidad se refiere en mantener la identidad de las personas participantes en el estudio, en el anonimato, con la finalidad de proteger al informante de la investigación, para ello se puede asignar un código o pseudónimo, esto genera confianza en el proceso y en los resultados. Sin embargo los informantes pueden sugerir ser reconocidos o identificados y

seguir manteniendo la ética o los centros en donde se han realizado los estudios pueden ser mencionados también.

- **La subjetividad**

Los investigadores como personas naturales tienen en su formación individual conceptos ideológicos y culturales que inciden en su personalidad, por tanto la investigación reconoce la subjetividad de las personas como parte constitutiva en todo el proceso indagador.

La ética busca el acercamiento del ser humano a la realidad, de manera holística y con el mínimo subjetivismo, otorgando libertad a los participantes y considerándolos sujetos y no objetos de estudio.

- **El consentimiento informado**

Los participantes del estudio deben estar de acuerdo con ser informantes y, a su vez, deben conocer tanto sus derechos como sus responsabilidades dentro de la investigación ya que el consentimiento informado responde a que los seres humanos deben ser considerados como un fin y no como un medio para obtener algo.

Hay que considerar que los informantes pueden tener derecho a una parte de la información; pero cuanto de esto puede darse ya que existe el riesgo de que se les predisponga de manera positiva o negativa para los objetivos de la investigación.

Es importante reconocer que la información suministrada se convierte en un elemento que influye en la autenticidad del estudio debido a que, al tener el informante conocimiento de la intencionalidad de la recolección de los datos, puede dar respuestas socialmente aceptables. La finalidad del

consentimiento es que los individuos acepten participar en la investigación cuando esta concuerda tanto con sus valores y principios como con el interés que les despierta el aportar su experiencia frente al fenómeno estudiado, sin que esta participación les signifique algún perjuicio moral.

3.9. Criterios de rigor científico

- La fiabilidad o consistencia

Consiste en la posibilidad de replicar estudios e investigaciones y que se utilice los mismos métodos y estrategias de recolección de datos e información y se logre resultados parecidos o similares.

Esto significa que los resultados representan algo verdadero o inequívoco, así como las respuestas representan que los participantes son independientes en su investigación.

- La validez

La interpretación correcta de los resultados corresponde a la validez de la información procesada, como se recoge los datos, como se procesa estos, como se capta los sucesos y las experiencias desde diversos puntos de vistas, para ello es fundamental determinar el análisis y la interpretación a partir de una base teórica y de experiencias registradas en trabajos de investigación.

- Credibilidad o valor de la verdad

El criterio de credibilidad o valor de la verdad, también reconocido como autenticidad, es un requisito válido e importante ya que permite evidenciar los fenómenos y las experiencias humanas, según como son percibidos por las personas.

Los resultados de la investigación se aproximan a la relación con los fenómenos observados y la realidad objetiva, así se evita especulaciones y conjeturas previas a los resultados de la realidad estudiada.

- **La relevancia**

Los resultados de la investigación permiten evaluar los objetivos establecidos y confirma o niega la hipótesis planteada y mejora el conocimiento sobre el tema investigado.

Este criterio también se refiere a la contribución con nuevos hallazgos y a la construcción de nuevos planteamientos teóricos o conceptuales.

La relevancia ayuda a verificar si dentro de la investigación hubo correspondencia entre la justificación y los resultados que fueron obtenidos en el proceso investigativo establecido.

CAPÍTULO IV
ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS
RESULTADOS

4.1. Resultados en tablas y gráficos

A continuación se presenta los resultados de la encuesta aplicada a los trabajadores de la Unidad de Gestión Educativa Local (UGEL) N° 305 de la provincia de Santa Cruz, región Cajamarca.

1. ¿Está de acuerdo que el director de la UGEL sea designado por influencia política?

CUADRO N° 01

DESIGNACIÓN DEL DIRECTOR DE LA UGEL N° 305 – SC.

ALTERNATIVAS \ ÍTEM	¿Está de acuerdo que el Director de la UGEL sea designado por influencia política?	
	f	%
SI	4	16
NO	21	84
TOTAL	25	100

FUENTE: Encuesta aplicada en el mes de MAYO a los trabajadores de la UGEL-SC

GRÁFICO N° 01



ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN

Los resultados que se observan en el presente cuadro, se puede determinar que 21 de los 25 encuestados, manifiestan que NO están de acuerdo que el Director de la UGEL-SC, sea designado por influencia política, solamente 4 de 25 encuestados manifiestan que SI están de acuerdo que el Director sea designado por influencia política.

Los encuestados que manifiestan que el Director de la UGEL-SC, NO debe elegirse por influencia política, afirman que se debe tener en cuenta la capacidad profesional, debe someterse a concurso público, para que el profesional que sea elegido sea el más capaz e idóneo, quien tenga que dirigir y administrar uno de los sectores más importantes de la sociedad que es la educación.

Los encuestados que manifiestan que el Director de la UGEL-SC, SI, debe ser elegido por influencia política, sostienen que ellos son parte del partido de gobierno de la región Cajamarca, y que los cargos deben ser rotativos de acuerdo a la influencia política, porque es necesario tener buenas relaciones con el gobierno central para ser beneficiados con la ejecución de diversos proyectos en favor de nuestra provincia.

2. Conoce Ud. ¿qué entiende por liderazgo?

CUADRO N° 02

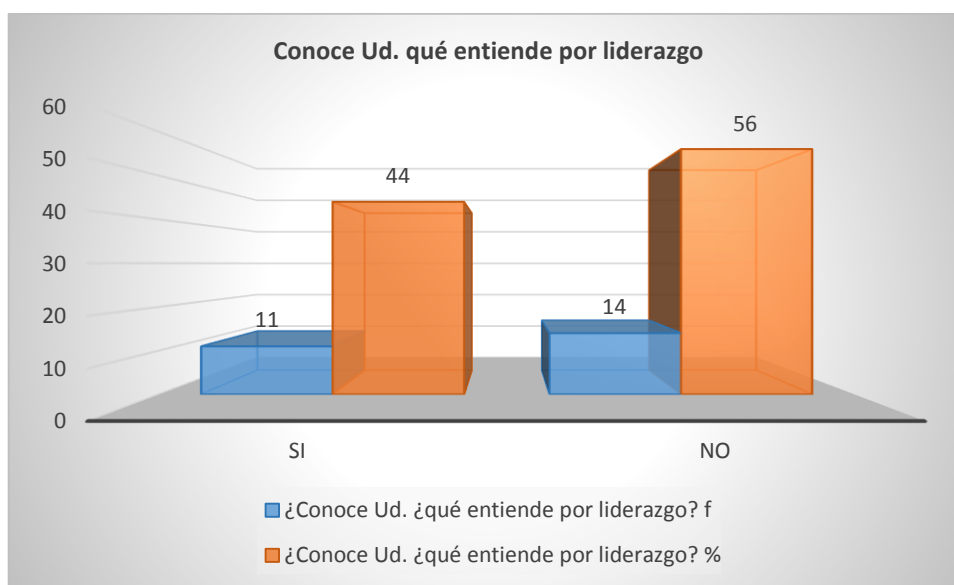
CONOCIMIENTO DE LA CONCEPTUALIZACIÓN DE LIDERAZGO

ALTERNATIVAS	¿Conoce Ud. ¿qué entiende por liderazgo?	
	f	%
ÍTEM		

SI	11	44
NO	14	56
TOTAL	25	100

FUENTE: Encuesta aplicada en el mes de MAYO a los trabajadores de la UGEL-SC

GRÁFICO N° 02



ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN

Los resultados que se observan en el presente cuadro, los cuales me permite afirmar que la muestra de estudio 11 de 25 encuestados afirman que SI conocen lo que es el Liderazgo; mientras que 14 de 25 encuestados manifiestan que NO conocen lo que es el liderazgo.

Los que afirman que si conocen lo que es el liderazgo, están conformados mayormente por docentes y profesionales de apoyo que laboran en la UGEL-SC, es decir que si poseen conocimientos de los diversos

fundamentos del liderazgo; los que manifiestan que NO conocen lo que es el liderazgo son mayormente trabajadores de servicio, pero si podemos afirmar que existen un cierto porcentaje de docentes que manifiestan que no conocen lo que es el liderazgo, y esto es sumamente preocupante ya que son personas que dirigen los destinos de la educación en nuestra querida provincia.

Desde el punto de vista de la administración, los que se desempeñan como responsables de los órganos intermedios en los diversos sectores de la sociedad deben poseer conocimientos básicos de lo que es el liderazgo, para que impartan sus experiencias en favor del desarrollo de los pueblos.

3. ¿Cuál de los tipos de liderazgo considera el más adecuado?

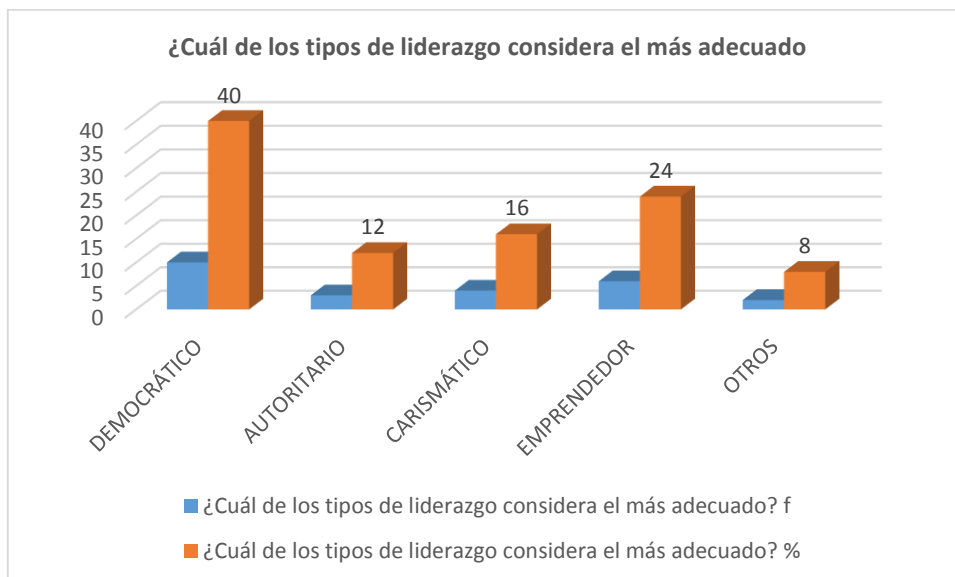
CUADRO N° 03

GRADO DE PREFERENCIA POR EL TIPO DE LIDERAZGO

<div style="text-align: center;">ÍTEM</div> <div style="text-align: center;">ALTERNATIVAS</div>	¿Cuál de los tipos de liderazgo considera el más adecuado?	
	f	%
DEMOCRÁTICO	10	40
AUTORITARIO	3	12
CARISMÁTICO	4	16
EMPRENDEDOR	6	24
OTROS	2	8
TOTAL	25	100

FUENTE: Encuesta aplicada en el mes de MAYO a los trabajadores de la UGEL-SC

GRÁFICO N° 03



ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN

Los resultados que se observan en el presente cuadro, me permite afirmar que 10 de los 25 encuestados que representan el 40%, manifiestan que el tipo de liderazgo más adecuado debe ser el **democrático**; otro de los tipos de liderazgo de mayor preferencia de los sujetos encuestados es el tipo **Emprendedor**, es decir 6 de 25 encuestados que representa el 24%, se inclinan por este tipo de líder, afirmando que es aquel que posee mayor visión hacia el futuro, que posee capacidad de gestión fomentando la participación activa de todos los estamentos de la empresa.

4. ¿Conoce los objetivos institucionales donde labora?

CUADRO N° 04

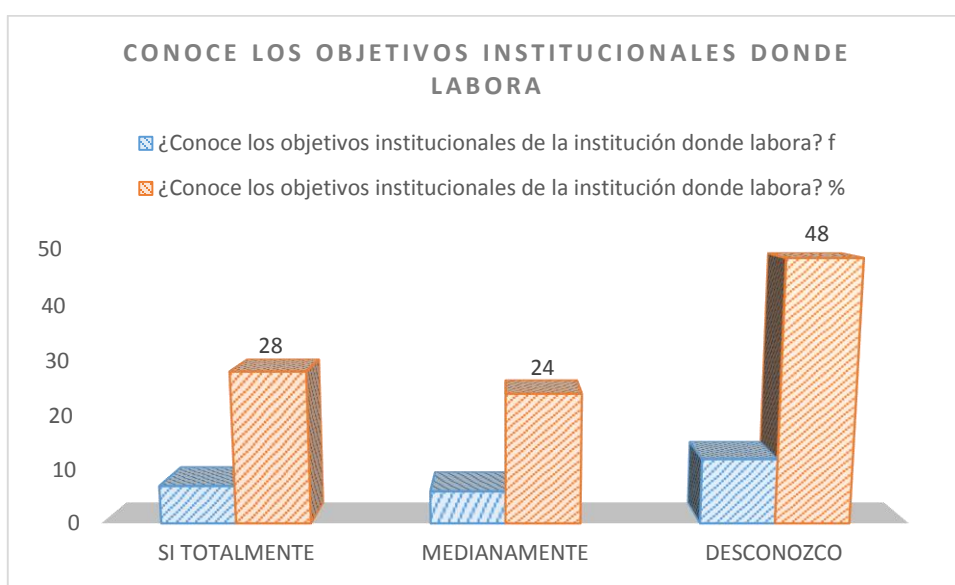
GRADODE CONOCIMIENTO DE LOS OBJETIVOS INSTITUCIONALES

ÍTEM	¿Conoce los objetivos institucionales de la institución donde labora?

ALTERNATIVAS	f	%
SI TOTALMENTE	7	28
MEDIANAMENTE	6	24
DESCONOZCO	12	48
TOTAL	25	100

FUENTE: Encuesta aplicada en el mes de MAYO a los trabajadores de la UGEL-SC

GRÁFICO N° 04



ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN

Los resultados que se observan en el presente cuadro, me permite afirmar que 12 de 25 encuestados manifiestan que desconocen los objetivos institucionales donde labora, además 6 de 25 encuestados afirman que lo conocen pero medianamente; es decir poseen conocimientos no completos de los objetivos; y finalmente 7 de 25 encuestados manifiestan que si lo conocen totalmente.

Es una realidad sumamente preocupante, ya que gran parte de los trabajadores desconocen hacia donde se orienta este principal órgano intermedio del sector educación del MED, razón por la cual podemos afirmar que dicha institución no marcha en forma adecuada, no brinda servicio de calidad, no posee capacidad de gestión y especialmente no es vista como institución líder para el magisterio cruceño.

5. ¿Participa activamente fomentando el trabajo en equipo?

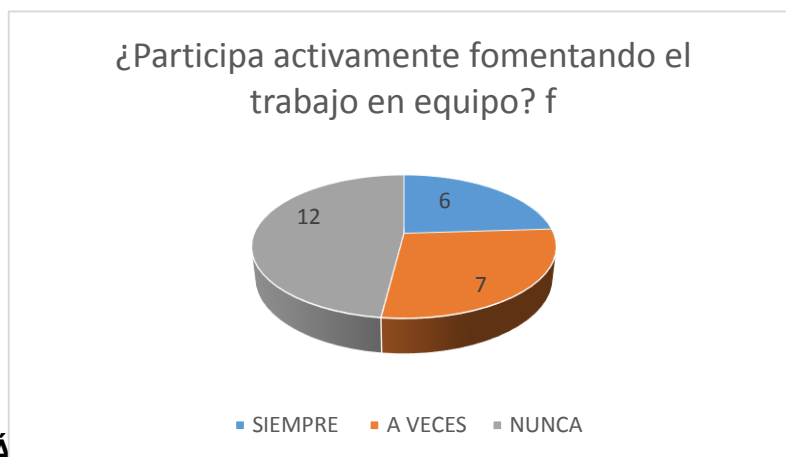
CUADRO N° 05

PARTICIPACIÓN APLICANDO EL TRABAJO EN EQUIPO

ALTERNATIVAS \ ÍTEM	¿Participa activamente fomentando el trabajo en equipo?	
	f	%
SIEMPRE	6	24
A VECES	7	28
NUNCA	12	48
TOTAL	25	100

FUENTE: Encuesta aplicada en el mes de MAYO a los trabajadores de la UGEL-SC

GRÁFICO N° 05



ANÁ

Los resultados que se observan en el presente cuadro, me permite afirmar que 12 de los 25 encuestados manifiestan que su participación NO se orienta hacia el verdadero trabajo en equipo; además 7 de 25 encuestados manifiestan que A VECES, participan fomentando el trabajo en equipo

Este porcentaje consideramos que desde el punto de vista de la administración moderna de las diversas entidades son las que conducen hacia el fracaso y la ruptura del verdadero impacto que deben generar en la sociedad, especialmente entidades de educación.

Trabajar en equipo supone contar con un verdadero liderazgo, generar climas adecuados y de confianza, conocer hacia donde se orienta el logro de los objetivos institucionales, participando activamente, siendo parte de la solución y no del problema, que permita generar cambios sustanciales en la comunidad, a partir de la implementación de una adecuada educación, con docentes capacitados, con materiales significativos que permitan la construcción de los aprendizajes en forma significativa.

6. ¿Se observan cambios sustanciales en su centro de trabajo?

CUADRO N° 06

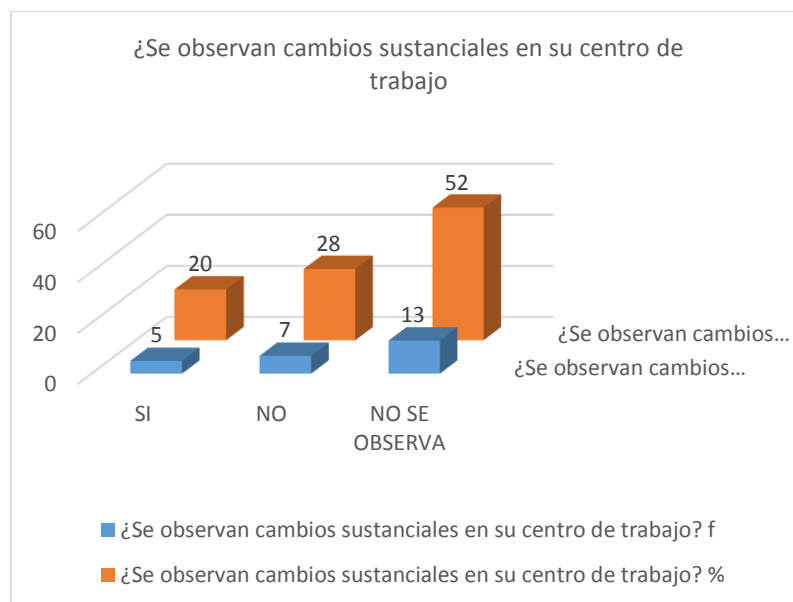
OPINIÓN DE CAMBIOS SUSTANCIALES EN SU CENTRO LABORAL

<div style="text-align: center;">ÍTEM</div> <div style="text-align: center;">ALTERNATIVAS</div>	¿Se observan cambios sustanciales en su centro de trabajo?	
	f	%

SI	5	20
NO	7	28
NO SE OBSERVA	13	52
TOTAL	25	100

FUENTE: Encuesta aplicada en el mes de MAYO a los trabajadores de la UGEL-SC

GRÁFICO N° 06



ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN

Los resultados que se observan en el presente cuadro, me permite afirmar que 13 de 25 encuestados afirman que no se observan cambios sustanciales en la UGEL-SC; es decir más del 50% de la muestra brindan esta opinión, la cual, desde el punto de vista de la calidad educativa es preocupante, ya que se debe identificar como institución líder.

En la realidad de estudio (UGEL-SC), gran parte de los trabajadores, han llegado a laborar por influencia política, no teniendo en cuenta la capacidad profesional e idoneidad, y por ende poseen escasos conocimientos del verdadero trabajo en equipo, de un liderazgo compartido y democrático, etc.

Esta apreciación, podemos determinar que gran parte de la población cruceña, se siente desmotivado al contar con una importante institución del sector educación que no genera cambios sustanciales tanto dentro como fuera, para así iniciar a cambiar la mentalidad de los docentes, padres de familia y la comunidad en su conjunto para mejorar la educación en nuestra querida provincia de Santa Cruz.

7. ¿Considera al Director de la UGEL N° 305 – SC como un líder?

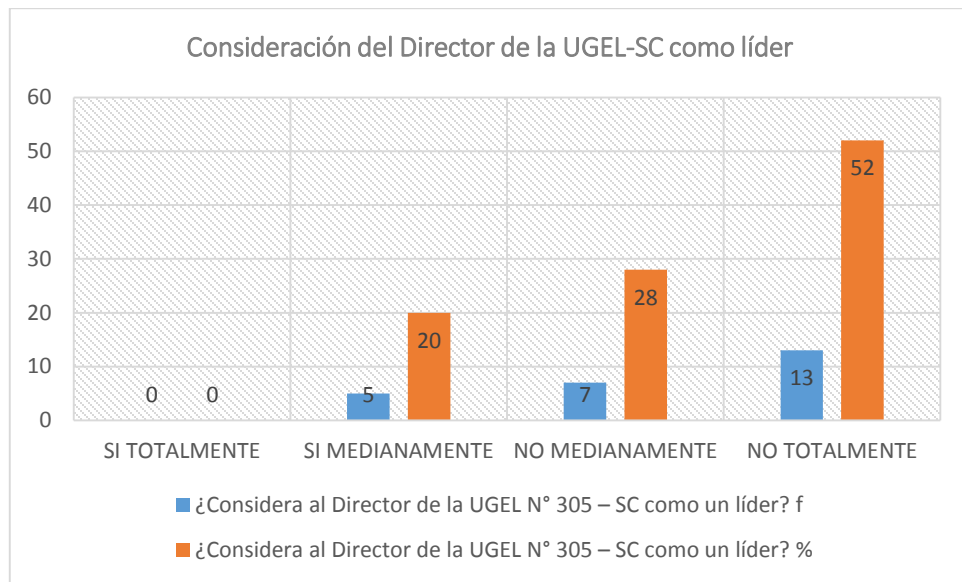
CUADRO N° 07

CONSIDERACIÓN DEL DIRECTOR DE LA UGEL-SC COMO LÍDER

ALTERNATIVAS \ ÍTEM	¿Considera al Director de la UGEL N° 305 – SC como un líder?	
	f	%
SI TOTALMENTE	-	--
SI MEDIANAMENTE	5	20
NO MEDIANAMENTE	7	28
NO TOTALMENTE	13	52
TOTAL	25	100

FUENTE: Encuesta aplicada en el mes de MAYO a los trabajadores de la UGEL-SC

GRÁFICO N° 07



ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN

Los resultados que se observan en el presente cuadro, me permite afirmar que 13 de 25 encuestados, que representan al 52%, manifiestan que NO TOTALMENTE el director de la UGEL-SC es un líder; información que la considero sumamente preocupante, ya que el responsable de la conducción de la educación en la provincia de Santa Cruz, no es considerado como líder por sus trabajadores.

Esta apreciación se muestra en toda la comunidad cruceña, es decir de toda clase de profesionales, exponiendo una de las razones fundamentales su designación por influencia política y no por capacidad profesional, simplemente por ser simpatizante de una determinada línea política.

Es preocupante para los destinos de nuestra querida provincia de contar con un Director de la UGEL-SC que no goza de la consideración

de un adecuado liderazgo, lo cual me permite determinar que estaríamos muy lejos de hablar de calidad educativa, que solamente cumplen sus funciones por compromiso y no por convicción en favor de los más necesitados, que son nuestros educandos.

8. ¿Cree que se practica buenas relaciones interpersonales en la UGEL-SC?

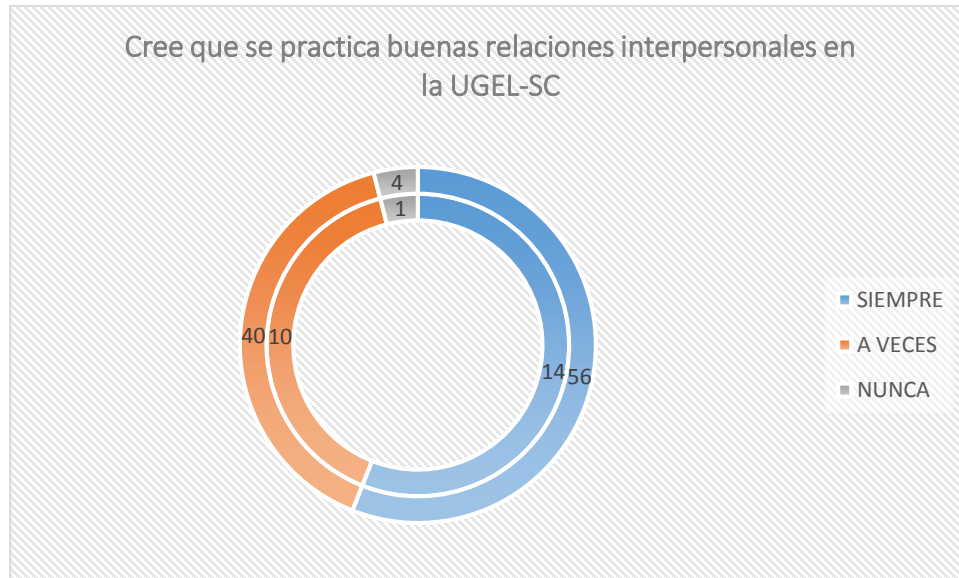
CUADRO N° 08

IMPORTANCIA DE LAS RELACIONES INTERPERSONALES EN LA UGEL-SC

ÍTEM ALTERNATIVAS	¿Cree que se practica buenas relaciones interpersonales en la UGEL-SC?	
	f	%
SIEMPRE	14	56
A VECES	10	40
NUNCA	1	4
TOTAL	25	100

FUENTE: Encuesta aplicada en el mes de MAYO a los trabajadores de la UGEL-SC

GRÁFICO N° 08



ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN

Los resultados que se observan en el presente cuadro, se relacionan a la obtención de información relacionada a la primera variable; es decir las relaciones interpersonales en una determinada institución o empresa, de lo cual me permite afirmar que 14 de 25 encuestados manifiestan que **Si** se practica buenas relaciones interpersonales, pero existe un 40%, que representa a 10 de los 25 encuestados afirman que **A Veces**, existen buenas relaciones interpersonales.

Esto considero un indicador adecuado para iniciar y fomentar cambios sustanciales, especialmente a partir del cambio de uno mismo, se ha extraído información confidencial que gran parte de estas relaciones resquebrajadas se debe al celo profesional y especialmente porque existen gran parte de profesionales que asumen funciones sin demostrar capacidad profesional, sino que son ubicados por influencia política, que en el sector

educación consideran muy denigrante que no se tenga en cuenta la capacidad profesional, lo cual acarrea problemas educativos en los diversos niveles del sector educación, formando generaciones poco críticas, con escaso nivel de visión hacia el futuro.

9. ¿Se aplica una adecuada comunicación fluida en su centro de trabajo?

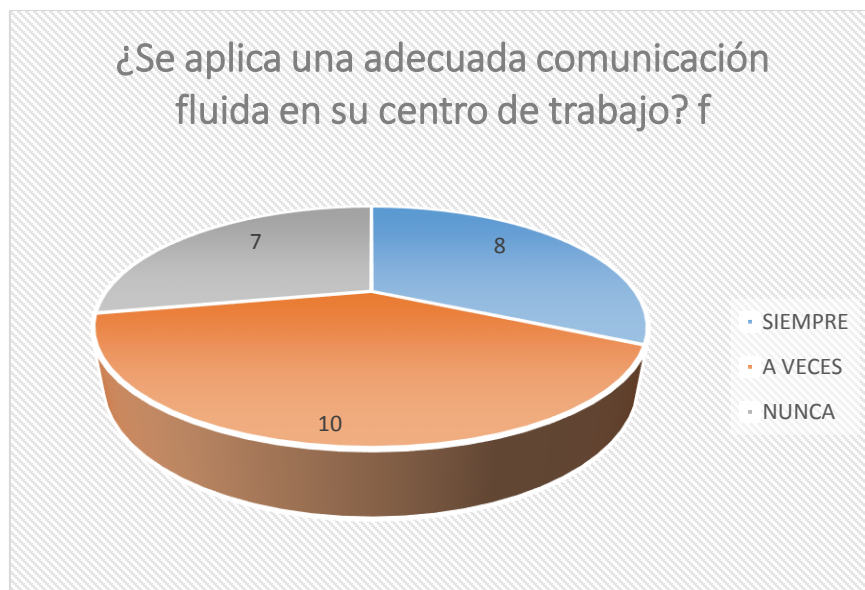
CUADRO N° 09

PRACTICA DE COMUNICACIÓN FLUIDA EN EL TRABAJO

ALTERNATIVAS \ ÍTEM	¿Se aplica una adecuada comunicación fluida en su centro de trabajo?	
	f	%
SIEMPRE	8	32
A VECES	10	40
NUNCA	7	28
TOTAL	25	100

FUENTE: Encuesta aplicada en el mes de MAYO a los trabajadores de la UGEL-SC

GRÁFICO N° 09



ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN

Los resultados que se observan en el presente cuadro, se relacionan a la práctica de una comunicación fluida en el centro laboral, de lo cual se ha determinado que 10 de los 25 encuestados que representan el 40%, afirman que a veces se practica este tipo de comunicación; además es preocupante que el 18% que representa a 7 de 25 encuestados, afirman que **Nunca**, se practica esta forma de comunicación en su centro laboral.

Esto me permite determinar que uno los fundamentos básicos del liderazgo que es la práctica de una adecuada comunicación fluida es poco practicada en la Unidad de Gestión Educativa Local N° 305 de la provincia de Santa Cruz, a pesar de ser la entidad administradora de uno de los sectores más delicados de la sociedad.

10. ¿Hace aportes significativos para mejorar las relaciones interpersonales?

Los resultados se observa en el siguiente cuadro:

CUADRO N° 10

GRADO DE APORTES PARA MEJORAR LAS RELACIONES INTERPERSONALES

ÍTEM	¿Hace aportes significativos para mejorar las relaciones interpersonales?
------	---------------------------------------------------------------------------

ALTERNATIVAS	f	%
SIEMPRE	6	24
A VECES	14	56
NUNCA	5	20
TOTAL	25	100

FUENTE: Encuesta aplicada en el mes de MAYO a los trabajadores de la UGEL-SC

GRÁFICO N° 10



ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN

Los resultados que se observan en el presente cuadro, se relacionan al aporte individual para mejorar las relaciones interpersonales; de lo cual se puede determinar que el 56% que representa a 14 de los 25 encuestados manifiestan que A Veces, realizan aportes para mejorar las relaciones interpersonales, razón por la cual la UGEL-SC, siempre presenta falencias notables en relación al logro de los objetivos propuestos, demostrando que la educación en nuestra provincia cada día más se aleja de la tan ansiada calidad educativa; especialmente por las personas que dirigen dicha

institución descentralizada del Ministerio de Educación; recae en su gestión y capacidad profesional el futuro de la educación de nuestra querida provincia de Santa Cruz.

11. ¿Cree Ud. que las decisiones que se toman son en base a la mayoría?

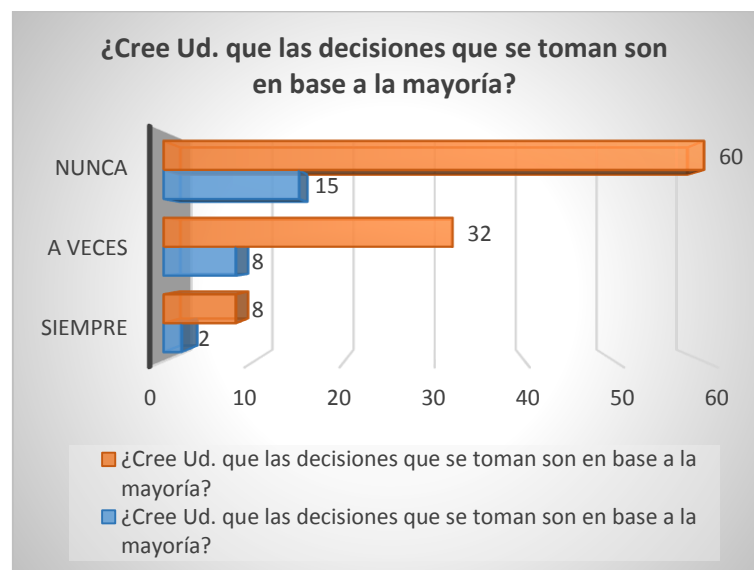
CUADRO N° 10

TOMA DE DECISIONES EN BASE A LA MAYORÍA

ALTERNATIVAS \ ÍTEM	¿Cree Ud. que las decisiones que se toman son en base a la mayoría?	
	f	%
SIEMPRE	2	8
A VECES	8	32
NUNCA	15	60
TOTAL	25	100

FUENTE: Encuesta aplicada en el mes de MAYO a los trabajadores de la UGEL-SC

GRÁFICO N° 11



ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN

Los resultados que se observan en el presente cuadro se observa que el 60% que representan a 15 de los 25 encuestados manifiestan que **Nunca**, las decisiones se toman en base a la mayoría, muchas veces se asombran que cuando se presentan algunos cambios ni se les han sido consultado, esto es que solamente dichas decisiones han sido tomadas en base a su gente de confianza o de la misma línea política.

Es tiempo que los diversos gobiernos de turno asuman su verdadero rol en relación a la educación, ya que es uno de los pilares fundamentales de la sociedad; que los diversos cargos en las UGELS no sean considerados como cargos de confianza de los partidos políticos de turno, sino que todos los cargos sean sometidos a concursos públicos y que lleguen a ocupar dichos cargos profesionales probos, idóneos y que demuestren capacidad para cambiar la realidad educativa de nuestra provincia y de nuestro país en su conjunto.

4.2. Contrastación de la hipótesis

Para proceder a la contrastación de la hipótesis general, se han aplicado instrumentos de recolección de datos de trabajo de campo, cuyos resultados, me permite determinar que gran porcentaje de los trabajadores de la UGEL-N° 305 de la provincia de Santa Cruz, ha llegado por influencia política, sin tener en cuenta la capacidad profesional.

Gran porcentaje de la muestra de estudio, han demostrado que poseen escasos conocimientos de la importancia del liderazgo, y que este no es aplicado en forma adecuada en dicha institución, es decir en cierta forma se practica una gestión tradicional, centrada mayormente en los grandes directivos, que toman decisiones sin tener en cuenta las opiniones de las grandes mayorías.

Los indicadores propuestos para el desarrollo del presente trabajo de investigación, han sido cumplidos debido al tipo de investigación que es una positivista de tipo correlacional; es decir me ha permitido conocer que El Liderazgo guarda estrecha relación con las relaciones interpersonales; es decir si no se practica la empatía, una adecuada comunicación fluida, un verdadero trabajo en equipo; las relaciones interpersonales se verían seriamente resquebrajadas; este cuadro se puede observar en la UGEL – SC ya que gran parte de sus trabajadores han llegado a trabajar por influencia política y no por capacidad profesional; ocasionando graves consecuencias en la adecuada conducción de la educación.

4.3. Discusión de resultados

La situación administrativa de la Unidad de Gestión Educativa Local N° 305 de la provincia de Santa Cruz, por falta de un adecuado liderazgo, las relaciones interpersonales muestran cuadros de resquebrajamiento y prácticas inadecuadas; en gran parte de los estamentos no se practica una adecuada comunicación fluida; las decisiones son tomadas en base a las jefaturas, no se

tiene en cuenta la compleja problemática educativa de la provincia, sino que muchas veces prima los intereses personales y no las grandes mayorías.

La teoría X y Y relacionada al liderazgo, la primera sostiene que el trabajador siente rechazo por el trabajo por falta de una adecuada conducción; mientras que los fundamentos de la teoría Y, afirman que el trabajador encuentra satisfacción en su trabajo y en las diversas funciones encomendadas. Esto se deja notar en gran parte de los trabajadores encuestados, donde manifiestan que muchas veces atraviesan cuadros de estrés y aburrimiento.

Los fundamentos de la teoría de la socialización de Albert Bandura afirman que el actuar de las personas es eminentemente social por naturaleza, el hombre para lograr su adecuado desarrollo es imprescindible que existe la relación con los demás, para lo cual debemos adoptar actitudes de empatía y comprensión hacia los demás. Esto podemos observar que se cumple en el desarrollo laboral de los trabajadores encuestados pero, con ciertas limitaciones por aspectos mayormente profesionales y además se deja notar en los trabajadores que han llegado a trabajar por influencia política y no por capacidad profesional.

CAPÍTULO V

PROPUESTA DE INVESTIGACION

CAPACITACION EN LIDERAZGO A SERVIDORES DE LA UGEL SANTA CRUZ

1. BASE LEGAL

1. Constitución Política del Perú.
2. Decreto Ley N° 25762, Ley Orgánica del Ministerio de Educación.
3. Ley N° 27658, Ley Marco de Modernización de la Gestión del Estado y su modificatoria.
4. Ley N° 27444, Ley del Procedimiento Administrativo General y su modificatoria, Decreto Legislativo N° 1029.
6. Ley N° 28044, Ley General de Educación.
7. Ley N° 29944, Ley de Reforma Magisterial.
8. Ley N° 28411, Ley General del Sistema Nacional de Presupuesto.
11. Decreto Supremo N° 011-2012-ED, Reglamento de la Ley General de Educación.
12. Decreto Supremo N° 004-2013-PCM, Reglamento de la Ley de Reforma Magisterial.
13. Resolución Viceministerial N° 001-2014-MINEDU, que aprueba el Estudio Definitivo del Proyecto de Inversión Pública denominado “Mejoramiento de la Gestión Educativa Descentralizada de IIEE en ámbito Rural de 24 regiones del Perú”.

2. OBJETIVOS

- General

Fortalecer la capacidad de liderazgo en los trabajadores de la Unidad de Gestión Educativa Local de Santa Cruz de Cajamarca.

- Específicos

Determinar acciones para mejorar la capacidad de liderazgo en los trabajadores de la UGEL Santa Cruz.

Capacitar a los trabajadores de la UGEL de Santa Cruz en competencias de liderazgo para mejorar las relaciones interpersonales.

3. **JUSTIFICACION**

La administración pública tiene como propósito brindar servicios a los usuarios internos y externos dentro de sus competencias y responsabilidades tratando de satisfacer las necesidades de los interesados.

La administración pública corresponde a las entidades creadas por el estado con la finalidad de mejorar la relación con la población como parte de una nación prospera y unida por diversos vínculos tradicionales.

La Unidad de Gestión Educativa Local de Santa Cruz, tiene como ámbito jurisdiccional los distritos de Santa Cruz, Andabamba, Catache, Chancay-baños, La Esperanza, Ninabamba, Pulán, Saucepampa, Sexi, Utcyacu, Yauyucan, Udimá, lo que supone atiende el servicio educativo de poblaciones de la sierra Cajamarquina.

Dentro de su perspectiva organizacional tiene como misión modernizar la gestión educativa para ello el recurso humano es lo más importante y fundamental para cumplir con los propósitos de la gestión moderna.

El plan de mejora presentado constituye una propuesta inicial como alternativa para mejorar las relaciones interpersonales de sus miembros servidores, funcionarios y personal operativo.

4. **ALCANCES**

A Nivel de UGEL Santa Cruz

Directivos y Jefes de Áreas

Servidores y trabajadores

A Nivel de Usuario

Directores y profesores de las diferentes instituciones educativas sector público.

5. **METAS**

La UGEL de Santa Cruz, en el marco del Plan de Modernización de la Gestión Educativa Pública, establecido mediante RM N°025-2013-PCM en concordancia con el DS N°004-2013-PCM que aprueba la Política Nacional de Modernización de la Gestión Pública, establece como metas:

Jornada de actualización y capacitación a los funcionarios y servidores de la UGEL Santa Cruz de Cajamarca.

Implementación del Plan de Mejora en el proceso de atención al usuario.

6. DIAGNOSTICO

CARACTERIZACIÓN	DEBILIDADES	CAUSAS QUE ORIGINAN LA DEBILIDAD	FORTALEZAS
En relación con el servicio que se brinda.	1. Lento Burocrático. y 2. Desarticulado poco integrado y 3. Tradicional complejo. y	1. Sistema administrativo tradicional documentos de gestión desfasados	1. Propuesta de mejora en la atención al usuario basado en una actualización de los documentos de gestión.
En relación con el usuario.	1. Desconoce el procedimiento administrativo establecido. el 2. El TUPA no es conocido al público.	2. Desinterés por conocer los procedimientos, poco informado. 3. Falta de implementación de un sistema de información al usuario.	2. Implementación de un sistema de información al usuario. 3. Implementación de un modelo de gestión basado en procesos.
En relación con el funcionario o servidor público de la institución	3. Desorganizado. 4. Bajo nivel de compromiso de identificación institucional. de e 5. Funcionalidad burocrática de gestión administrativa Tradicional y	6. Exceso en su carga laboral. 7. Poco conocimiento de los protocolos y procesos institucionales. 8. Capacitaciones no socializadas por los participantes.	4. Políticas y lineamientos con enfoque tradicional con documentos de gestión desfasados 5. Personal capacitado en la modernización de la gestión pública.

<p>En relación al sistema establecido.</p>	<p>4. Sistema funcional es</p> <p>5. Puestos del CAP no guardan relación con perfil del servidor público.</p>	<p>4. El Sistema administrativo establecido es por funciones</p> <p>5. Servidores presentan una alta resistencia al cambio.</p>	<p>6. Equipo de Innovación en Gestión Pública.</p> <p>7. Equipo de Asesoría en Gestión Pública.</p> <p>8. Capacitación en Liderazgo directivo.</p>
<p>En relación al equipamiento institucional.</p>	<p>6. Los equipos informáticos no cumplen con especificaciones técnicas para modernizar los procesos .</p> <p>7. Pésimo servicio de internet con bajo ancho de banda.</p> <p>8. Equipos de red poco adecuados al sistema de cableado.</p>	<p>6. Culminación de periodo de vida útil de los equipos.</p> <p>7. Licencia de software vencido.</p> <p>8. Servicio limitado de banda ancha.</p> <p>9. Insuficiente asignación presupuestal para modernizar las TICs.</p> <p>10. Falta de decisión política para la innovación tecnológica.</p>	<p>9. Equipo profesional capacitado en gestion.</p> <p>10. Propuesta de política de modernización y renovación del equipamiento tecnológico.</p>
<p>En relación a la Infraestructura o local institucional.</p>	<p>9. No cuenta con ambientes adecuados y son Insuficientes</p> <p>10. Espacios reducidos y hacinados.</p>	<p>11. Presupuesto insuficiente para mejorar la infraestructura institucional.</p>	<p>11. Compromiso con gobierno local comparten vision estrategica educativa.</p> <p>12. Local propio.</p>

7. MARCO TEORICO

El termino liderazgo o líder, provienen del inglés leader o lead, que significan guía, jefe, cabeza, es decir, quien dirige, maneja, orienta, encauza, conduce un grupo o un ente social. (Agüera, 2006, p.25).

El liderazgo se podría definir básicamente como la capacidad de influir positivamente en otros seres humanos para el logro de una finalidad

cualquiera que sea. (Roa, <http://www.innatia.com/s/c-liderazgo/a-liderazgo-efectivo.html> Recup: 25/03/11 parr: 3-12)

8. PROPUESTA DE TALLERES

TALLER	DENOMINACION DINAMICA	ACTIVIDAD	TIEMPO MINUTOS	TAMAÑO	OBJETIVO	MATERIALES
1	AUTOCONOCIMIENTO	El participante escribe en el papel entregado las características propias, teniendo en cuenta una reflexión sincera y honesta consigo mismo	10	Cada participante	Autoconocimiento	Papel impreso con imágenes para describir la personalidad de cada participante
2	AUTONOCIMIENTO EL BARCO SE HUNDE	En el supuesto que los participantes se encuentran en alta mar y el barco se hunde, la gente entra en pánico; pero hay salvavidas; pero no para todos, entonces el monitor pregunta a cada uno de los participantes, Porque desea sobrevivir, cada uno debe de indicar sus razones. Se realiza un debate.	50	Ilimitado dividido en grupos de 4 personas	Analizar cómo se valoran cada una de los participantes	Hoja de papel, lápiz para cada persona participante
3	AUTOCONOCIMIENTO GESTOS	Cada participante realiza gestos característicos tratando de imitar a un compañero. Se eligen participantes que desarrollan gestos, tratando de que todos sean imitados. Luego se desarrolla un conversatorio para explicar porque cada uno de los participantes tiene gestos característicos y que representa en cada uno de ellos	50	ilimitado	Revelar la personalidad que tiene cada uno de los participantes, a través de sus gestos, mímicas, tics, etc.	Ninguno

4	DESARROLLANDO CONFIANZA EL REGALO DE LA ALEGRÍA	<p>Se forman grupos y se entrega una hoja de papel a cada participante. El monitor manifiesta que muchas veces apreciamos más un regalo pequeño que uno grande. Muchas veces quedamos preocupados por no tener la capacidad de realizar grandes proyectos y nos quedamos haciendo siempre cosas menores y de poco valor.</p> <p>El monitor pide que cada uno de los participantes escriba un mensaje para cada compañero del grupo, El mensaje genera diferentes reacciones ya sean positivas o negativas.</p> <p>El monitor exige que cada uno envíe mensaje a todos los participantes incluyendo a quienes no le caen bien.</p> <p>El monitor indica que debe de ser específico y puntual así como debe de enviar un mensaje especial y con mucha amabilidad. Que busque algo positivo del participante</p> <p>Dirigirse siempre en primera persona.</p> <p>Es opcional la firma</p> <p>Habiendo terminado de escribir los mensajes se depositan en una caja, el papel será doblado para mejor manejo y con nombre de la persona a quien le escribí.</p> <p>Después que todos hayan leído los mensajes se procede a realizar un</p>	50	Ilimitado	Promover y motivar un clima de confianza personal, estimulando positivamente y valorando a cada participante. Retroalimentar el ambiente.	Hojas de papel y lápiz para cada participante.
---	-------------------------------------------------------	---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	----	-----------	-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	------------------------------------------------

		<p>conversatorio, comentando las reacciones de cada uno.</p> <p>Finalmente el monitor del taller pide que se analice como se puede aplicar lo aprendido en la vida diaria</p>				
5	DESARROLLO DE CONFIANZA	<p>El monitor pide que los participantes se junten en parejas y tomados de la mano frente a frente, tirándose para atrás rotando y manteniendo el equilibrio y no caer por mantenerse fuertemente sujetos.</p> <p>Esta dinámica genera confianza que se deposita en el otro individuo y por tanto genera actitudes personales que requieren de mucha contención.</p> <p>De la experiencia se puede observar las diferentes reacciones y la confianza que genera el compañero, logrando equilibrio y fortaleza.</p> <p>Se culmina la dinámica explicando a importancia de la confianza, sobre todo cuando se trata de trabajar en equipo.</p>	50	ilimitado	Establecer criterios para mejorar la confianza entre los participantes	Ninguno
6	CONFIANZA EN EL EQUIPO	<p>El monitor ordena que se formen grupos y formen un círculo uno pasa al centro y cerrando los ojos se deja caer hacia atrás, el grupo lo sostiene evitando se caiga y se requiere que el participante perciba la sensación de depender del grupo.</p> <p>Esto se repite con cada uno de los participantes.</p>	50	ilimitado	Determinar la capacidad de depositar su confianza en el grupo. Que se requiere para que mejore la confianza en el grupo.	Ninguno

		Finalmente se pide un comentario de los que participaron, motivando con las siguientes preguntas, Que emociones se sintieron al caer, o sujetar, depende de la ubicación, Hubo alguna dificultad para confiar en sus compañeros?, como se genera la confianza.				
--	--	----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	--	--	--	--

9. ACCIONES Y CRONOGRAMA

N o	ACTIVIDAD	RESPONSABLE	CRONOGRAMA						
			JUL	AGO	SET	OCT	NOV	DIC	
1	Presentar el Plan de capacitación para desarrollar liderazgos al director de la UGEL para su aprobación y financiamiento	DIRECCION	X						
2	Coordinar con el personal para establecer lugar, fecha, horarios con la finalidad de generar compromisos.	COORDINADOR	X						
3	Proponer los expertos para la capacitación y desarrollo de los talleres.	DIRECCION	X						
4	Desarrollo de los talleres según cronograma, supervisión y monitoreo.	EXPERTO		X	X	X	X	X	X
5	Evaluación de los talleres con los participantes y el director de la UGEL	DIRECCION/PARTICIPANTES							X
6	Elaboración del Informe para ser presentado a la Dirección del UGEL	COORDINADOR							X

11. RECURSOS

- **Financieros:** El financiamiento de los talleres y conferencias se obtiene de Recursos Ordinarios vía transferencia del Ministerio de Educación.

Presupuesto:

Ingresos

Recursos Ordinarios del Ministerio de Educación S/3,000.00

Gastos

06 talleres por 500.00 por cada taller S/3,000.00

- **Humanos:** Personal profesional altamente especializado y capacitado en el desarrollo de dinámicas para generar liderazgos en profesionales de la educación.
- **Materiales:** Útiles de oficina, así como un ambiente apropiado para desarrollar los talleres vivenciales.

CAPÍTULO VI

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1. Conclusiones

- Los resultados de la encuesta diagnóstica, me ha permitido determinar que el Director de la Unidad de Gestión Educativa Local N° 305 de la provincia de Santa Cruz, no es considerado como un verdadero líder, ya que su designación es siempre por influencia política, sin tener en cuenta su capacidad profesional e idoneidad.
- Gran parte de los servidores de la Unidad de Gestión Educativa Local N° 305 de la provincia de Santa Cruz, desconocen la importancia del liderazgo y su influencia en las relaciones interpersonales, además han demostrado cierto desconocimiento de los objetivos estratégicos institucionales; es decir cumplen sus funciones sin conocer hacia donde se orienta el rumbo de la institución.
- La sistematización del marco teórico y los resultados del trabajo de campo, me han permitido afirmar que en la UGEL N° 305 de la provincia de Santa Cruz, no se aplica un verdadero liderazgo para mejorar las relaciones interpersonales.
- No se observan alternativas para mejorar las relaciones interpersonales, y fomentar un verdadero trabajo en equipo en bien de la educación y el desarrollo de los pueblos.

5.2. Recomendaciones

- A los representantes de los gobiernos regionales y locales, deben hacer la designación del Director de la UGEL-SC, teniendo en cuenta su capacidad profesional, para que logre el respeto y la consideración de toda la comunidad cruceña, especialmente de los maestros y educandos para cambiar la realidad educativa.
- Que los trabajadores y especialistas sean designados teniendo en cuenta su capacidad profesional, para lograr la aceptación de la comunidad educativa.
- Que se apliquen estrategias diversas para mejorar las relaciones interpersonales y que los servidores públicos demuestren un verdadero trabajo en equipo.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Acosta, Luis E.: Guía práctica para la investigación y redacción de informes. Ed. Piados, Buenos Aires, 1978.
- Alcina, J.: Aprender a investigar: métodos de trabajo para la redacción de tesis doctorales. Ed. Compañía Literaria, Madrid, 1994. 238
- Avila, R. (2001) Estadística Elemental. Editorial Limusa Lima-Perú.
- Avila, R. (2000) Diccionario de Terminología e Indicadores Socio Educativos. Editorial Mantaro. Lima.
- Báez G., Mireya. (2006) Hacia una comunicación más eficaz. Editorial Pueblo y Educación. Cuba. 2006.
- Barnes, T.: Cómo lograr un liderazgo exitoso. Mc Graw Hill. Bogota. 1999;
- Blanchard, K, Zigarmi P. y Zigarmi, D: El Líder Ejecutivo al minuto. Grijalbo, México. 1986
- Caballo V. Evaluación de las habilidades sociales. En: R. Fernández y J.A.I. Carrobes, eds. Evaluación conductual. Pirámide, Madrid, (pp. 553 - 595). Madrid: Pirámide 1986.
- Coper R. K. y Sawaf, A.: La inteligencia emocional aplicada al liderazgo y a las organizaciones. Ed. Norma Bogotá. 1998
- Covey, S.: El liderazgo centrado en principios. Paidos Empresa. Barcelona. 1995;
- Diaz A, Frida. Hernandez Rojas Gerardo. (2003). Estrategias docentes para un aprendizaje significativo. Una interpretación constructivista. 2ºda. Edición. Mc. Graw Hill Editores.
- Hernández, Fernando. (2001). El Constructivismo como Referente de las Reformas Educativas Neoliberales. Rev. Acción, Vol. 10, Nos. 1 y 2.
- Heifetz, A.: Liderazgo sin Respuestas fáciles. Paidos, Estado y Sociedad. Barcelona. 1997

- Highton, E. y Alvarez, G: Mediación para resolver Conflictos. AD_HOC SRL. Buenos Aires 1996
- Kotter, P.: La verdadera labor de un líder. Harvard Bussines School Press / Ed. Norma. Bogotá. 1999
- Nieremberg, G.. Principios Fundamentales de la Negociación. Buenos Aires. Editorial Sudamericana. (1984)
- Mc.Neil, E.: La Naturaleza del Conflicto humano. Fondo de cultura económica. Mexico: (1975)
- Pelechano V. Inteligencia social y habilidades interpersonales. Análisis y Modificación de Conducta 1995; 10 (26): 393-420.
- Simonet, R. & Jean; "Como Convencer a los Demás - Técnicas para argumentar e imponer ideas en la empresa y en los negocios", Editorial Paraninfo, Madrid, España, 1991.
- Vallés A. Programa de reforzamiento en las habilidades sociales, autoestima y solución de problemas (I, II, III). Madrid: EOS 1994.

ANEXOS
ENCUESTA

Estimado profesor y/o trabajador (a): Gracias por tomarse el tiempo de completar esta encuesta. Las preguntas están destinadas a conocer la relación que existe entre el Liderazgo y las relaciones interpersonales en los trabajadores de la UGEL N° 305 de la provincia de Santa Cruz.

N°	ÍTEM	ALTERNATIVAS			
		Si	No	No estoy seguro	No aplicable
1	Se siente a gusto al trabajar en la UGEL N° 305-SC.				
2	Considera tratables a sus colegas de trabajo.				
3	Se ha presentado alguna discusión en su trabajo.				
4	Cuando conversa solo tratan situaciones de trabajo				
5	Se considera Ud. Una persona tratable por todos.				
6	Fomenta la práctica de valores personales y sociales.				
7	Con su trabajo considera que se mejora la educación.				
8	Participa en reuniones de trabajo.				
9	Se relaciona con gran parte de sus compañeros fuera de su centro de trabajo.				
10	Ha participado Ud. En la solución de algún conflicto.				
11	Conoce que es un líder.				
12	Practican un liderazgo democrático en la institución.				
13	Considera que su director de la UGEL es un líder.				
14	Su director fomenta el trabajo en equipo.				
15	Estimula sus logros y su buen desempeño profesional.				
16	Fomenta la práctica de un liderazgo democrático.				
17	El clima inadecuado se debe a la falta de liderazgo.				
18	Considera que existen líderes en la UGEL –SC.				
19	Conoce la visión y misión de su institución.				
20	Trabaja Ud. En base a los objetivos institucionales.				

MUCHAS GRACIAS POR SU VALIOSA INFORMACIÓN

TEST SOCIOMÉTRICO

Estimado profesor y/o trabajador (a): Gracias por tomarse el tiempo de completar esta encuesta. Las preguntas están destinadas a conocer la relación que existe entre el Liderazgo y las relaciones interpersonales en los trabajadores de la UGEL N° 305 de la provincia de Santa Cruz.

1. ¿Cómo Considera su relación con sus compañeros de trabajo?
a) Excelente b) Buenoc) Regular d) Malo
2. ¿Participa respetando las ideas de los demás?
a) Siempre b) A veces c) Nunca
3. ¿Fomenta el trabajo en equipo?
a) Siempre b) A veces c) Nunca
4. ¿Menciona a dos compañeros de trabajo que los consideras tus mejores amigos o amigas?
1.
2.
5. ¿Menciona a dos compañeros de trabajo que no los consideras tus amigos o amigas?
1.
2.

LAS DOS ÚLTIMAS PREGUNTAS SERÁN PROCESADAS A TRAVÉS DE LA TABLA SOCIOMÉTRICA

MUCHAS GRACIAS POR SU VALIOSA INFORMACIÓN